



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRIDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y  
POLÍTICAS**

**CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

**TEMA:**

**Relación entre inteligencia emocional de líderes de área y la  
gestión del talento humano en una empresa privada de la  
ciudad de Guayaquil.**

**AUTORA:**

**Calderón Villegas Anabell Carolina**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**

**TUTOR:**

**Lic. Beccar Varela, Julio María Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**19 de febrero del 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS**

**CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Calderón Villegas Anabell Carolina**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social**.

**TUTOR**

f.  \_\_\_\_\_

**Lic. Beccar Varela, Julio María Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f.  \_\_\_\_\_

**Dra. Vilma Noemi St.Omer Navarro**

**Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del año 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS  
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Calderón Villegas Anabell Carolina**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Relación entre inteligencia emocional de líderes de área y la gestión del talento humano en una empresa privada de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del año 2026**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Calderón Villegas Anabell Carolina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS  
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

### **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Calderón Villegas Anabell Carolina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Relación entre inteligencia emocional de líderes de área y la gestión del talento humano en una empresa privada de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del año 2026**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Calderón Villegas Anabell Carolina**

# REPORTE COMPILATIO



## B2025 CALDERÓN VILLEGAS

**3%**  
Textos sospechosos

**1% Similitudes**  
< 1% similitudes entre comillas  
0% entre las fuentes mencionadas

**1% Idiomas no reconocidos**  
< 1% Textos potencialmente generados por la IA

<b>Nombre del documento:</b> B2025 CALDERÓN VILLEGAS.docx <b>ID del documento:</b> cd9c7d942505291dff4cbf5b12dbe206c0b1c28 <b>Tamaño del documento original:</b> 476,34 kB	<b>Depositante:</b> Julio María Beccar Varela <b>Fecha de depósito:</b> 8/2/2026 <b>Tipo de carga:</b> interface <b>fecha de fin de análisis:</b> 8/2/2026	<b>Número de palabras:</b> 28.320 <b>Número de caracteres:</b> 180.020
--	---	---

Ubicación de las similitudes en el documento:



### Firma de Estudiante

f. \_\_\_\_\_

**Calderón Villegas Anabell Carolina**

### Firma de Docentes

f. \_\_\_\_\_

**LIC. BECCAR VARELA, JULIO MARÍA MGS.**

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**LIC. CHRISTOPHER MUÑOZ, MGS.**

COORDINADOR UIC B-2025

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a las personas que hicieron posible el cumplimiento de este sueño.

A mi esposo, por su amor incondicional y por estar siempre presente apoyándome. Gracias por darme fuerzas en cada momento y por ser la mejor persona del mundo. Eres el principal responsable de que me haya enamorado del maravilloso mundo de los Recursos Humanos.

A Minerva Navarrete, Gerente de Talento Humano de Difare, quien me ayudó de forma significativa con mis estudios y me brindó motivación constante para seguir adelante.

A mi jefa, Gilda, quien en uno de los momentos más difíciles para mi familia y para mí, cuando parecía que no había horizonte, nos dio calma y me impulsó a continuar preparándome.

A mi suegro, Oscar Ruiz Cabrera, quien me acompañó a matricularme y me enseñó sobre esta carrera tan maravillosa, sembrando en mí la pasión por esta profesión.

A mis padres, quienes con amor y dedicación cuidaron de mi hija mientras yo asistía a clases. Gracias por su apoyo incondicional.

Este logro no es solo mío; es de todos ustedes. Sin su apoyo, nada de esto se hubiera materializado. Hoy cumplo un sueño, y es por y para ustedes.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mi tutor por su guía y por estar presente durante 6 meses en este proceso y a todos los profesores de la Universidad quienes nos impulsaron todos los días a ser los mejores trabajadores sociales



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS  
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

### TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f.   
\_\_\_\_\_

**LIC. JULIO BECCAR, MGS.**

TUTOR

f.   
\_\_\_\_\_

**DRA. VILMA NOEMI ST.OMER NAVARRO**

DIRECTORA DE CARRERA

f.   
\_\_\_\_\_

**LIC. CHRISTOPHER MUÑOZ. MGS.**

COORDINADOR DEL ÁREA

f.   
\_\_\_\_\_

**LIC. JOSÉ SALAZAR, MGS.**

DOCENTE Oponente

# ACTA DE CALIFICACIÓN

## ACTA DE TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN

El Tribunal de Sustentación ha escuchado y evaluado el Trabajo de Titulación denominado "RELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LÍDERES DE ÁREA Y LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PRIVADA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL", elaborado por el/la estudiante ANABELL CAROLINA CALDERON VILLEGAS, obteniendo el siguiente resultado:

Nombre del Docente-tutor	Nombres de los miembros del Tribunal de sustentación		
JULIO MARIA BECCAR VARELA	VILMA NOEMI ST.OMER NAVARRO	CHRISTOPHER FERNANDO MUÑOZ SANCHEZ	JOSE GREGORIO SALAZAR JARAMILLO
Etapas de ejecución del proceso e Informe final			
9.5 / 10	9.50 / 10	9.50 / 10	9.50 / 10
	Total: 30 %	Total: 30 %	Total: 40 %
Parcial: 50 %	Parcial: 50 %		
Nota final ponderada del trabajo de título:	9.50 / 10		

Para constancia de lo actuado, el (la) Coordinador(a) de Titulación lo certifica.



Coordinador(a) de Titulación

# ÍNDICE

RESUMEN .....	XIII
ABSTRACT .....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	2
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.1.1. Antecedentes contextuales .....	4
1.1.2. Antecedentes investigativos .....	7
1.2. Definición del problema.....	18
1.3. Preguntas de investigación .....	23
Pregunta general .....	23
Sub preguntas .....	23
1.4. Objetivos de investigación.....	23
1.4.1. Objetivo general.....	23
1.4.1. Objetivos específicos .....	24
1.5. Justificación.....	24
CAPÍTULO II: MARCOS REFERENCIALES .....	27
2.1. Referente Teórico .....	27
2.1.1. Teoría de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman .....	27
2.2. Referente Conceptual.....	32
Talento humano .....	32
Área de talento humano.....	34
Gestión del área de talento humano .....	36
Líderes del área de talento humano .....	38
Dimensiones de talento humano .....	41
2.3. Referente Normativo .....	45
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador .....	45
2.3.2. Tratados y Convenios Internacionales.....	46
2.3.3. Leyes Nacionales.....	48
2.4. Referente Estratégico .....	49
2.4.1. Plan Nacional de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025.....	49
2.4.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS .....	49
2.4.3. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial .....	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
3.1. Enfoque de la investigación.....	52

3.2. Método de la investigación.....	52
3.3. Nivel y tipo de la investigación .....	53
3.4. Universo, muestra y muestreo .....	53
3.5. Categorías y variables .....	54
3.6. Formas de recolección de la información .....	54
3.7. Formas de procesamiento de la información .....	55
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES.....	95
Bibliografía: .....	97
Anexos .....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El área de Talento Humano comunica de manera clara las normas y procedimientos de la empresa. ....	58
Figura 2 Recibo información oportuna cuando existen cambios que afectan mi trabajo. ....	58
Figura 3 El ambiente laboral en la empresa es respetuoso. ....	60
Figura 4 Existe un clima de confianza entre los trabajadores y el área de Talento Humano.....	60
Figura 5 Me siento cómodo/a desempeñando mis funciones en esta empresa. ....	61
Figura 6 El área de Talento Humano demuestra interés por el bienestar de los trabajadores. ....	62
Figura 7 Los responsables del área brindan apoyo cuando se presentan dificultades laborales.....	62
Figura 8 El trato recibido por parte del área de Talento Humano es justo y equitativo.....	63
Figura 9 Siento que mi trabajo es valorado por la empresa. ....	64
Figura 10 El área de Talento Humano promueve la motivación del personal. .	65
Figura 11 Existen mecanismos de reconocimiento al desempeño laboral. ....	65
Figura 12 El área de Talento Humano interviene de manera adecuada ante conflictos laborales.....	66
Figura 13 Los problemas laborales son tratados con confidencialidad y respeto. ....	67
Figura 14 Me siento escuchado/a cuando presento un problema o inquietud. .	67
Figura 15 La empresa promueve valores como el respeto, la responsabilidad y el trabajo en equipo. ....	68
Figura 16 Me identifico con la cultura organizacional de la empresa. ....	69
Figura 17 El área de Talento Humano contribuye al fortalecimiento de una cultura organizacional positiva. ....	69
Figura 18 Considero que la gestión del área de Talento Humano es adecuada. ....	70
Figura 19 En general, estoy satisfecho/a con la gestión del área de Talento Humano en la empresa. ....	70

## RESUMEN

El presente documento tiene como fin el analizar las percepciones de los trabajadores de una empresa privada de Guayaquil, sobre la gestión del área de talento humano y la influencia de la inteligencia emocional de sus directivos, con el fin de comprender las habilidades emocionales que impactan en el manejo del personal y cultura organizacional. Para esto se apoyó en la teoría de inteligencia emocional de Goleman, y en un diseño metodológico que parte de un enfoque mixto, un método secuencial explicativo, un nivel descriptivo y aplicado. Sus técnicas fueron desde entrevistas semi estructuradas, una encuesta y una escala de test emocional. De lo cual se concluye que estos líderes reconocen la importancia de tener desarrollada este tipo de inteligencia para manejar el personal a su cargo, así como para enfrentar problemas y cambios. Aunque esta habilidad emocional no es percibida por todos los trabajadores, teniendo un 30% de personas que perciben de manera negativa la gestión del área de talento humano, teniendo que ajustar ciertas prácticas y procesos organizacionales.

**Palabras clave:** inteligencia emocional, talento humano, gestión, líderes, habilidades emocionales.

## **ABSTRACT**

This document aims to analyze the perceptions of employees at a private company in Guayaquil regarding the management of the human talent area and the influence of the emotional intelligence of its managers, in order to understand the emotional skills that impact personnel management and organizational culture. This analysis is based on Goleman's theory of emotional intelligence and a methodological design that employs a mixed-methods approach, a sequential explanatory method, and a descriptive and applied level of research. Data collection techniques included semi-structured interviews, a survey, and an emotional intelligence test. The findings indicate that these leaders recognize the importance of developing this type of intelligence to manage their staff and to address problems and changes. However, this emotional skill is not perceived by all employees, with 30% perceiving the human talent area's management negatively, necessitating adjustments to certain organizational practices and processes.

**Keywords:** emotional intelligence, human talent, management, leaders, emotional skills

## INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional es una competencia clave en los líderes de Talento Humano porque les permite reconocer y regular sus propias emociones, así como comprender las de los demás. Según Daniel Goleman, esta capacidad influye directamente en la forma en que se gestionan las relaciones interpersonales dentro de una organización. Un líder con alta inteligencia emocional puede comunicarse de manera asertiva, manejar conflictos con equilibrio y tomar decisiones considerando tanto los aspectos técnicos como los humanos, lo que fortalece la confianza y el respeto en el equipo.

En el ámbito de Talento Humano, donde se administran procesos sensibles como selección, evaluación de desempeño, despidos o mediación de conflictos, la inteligencia emocional se convierte en una herramienta estratégica. Esta competencia contribuye a mejorar el clima laboral, reducir la rotación y prevenir el desgaste profesional, promoviendo un entorno organizacional saludable y productivo. Por ello, más que una habilidad complementaria, la inteligencia emocional es un pilar fundamental para el liderazgo efectivo y la sostenibilidad institucional.

**Capítulo I Planteamiento del problema:** incluye los antecedentes contextuales, estadísticos e investigativos que presentan una primera imagen del problema, así como avances y vacíos que otros autores han hallado. Esto permite definir con claridad la problematización con todos sus efectos, consecuencias en el personal y en la organización. Así como la definición de las preguntas y objetivos de investigación, que en conjunto determinan la justificación como punto que muestra la relevancia e importancia de ejecutar este estudio.

**Capítulo II Marcos referenciales:** inicia con un referente teórico que tiene el aporte de Goleman con su teoría de inteligencia emocional. Siguiendo con un referente conceptual todo sobre la gestión del área de talento humano. Y se culmina con el referente normativo que incluye todas las leyes desde la Constitución, tratados internacionales y leyes nacionales. El cual se

complemente con el referente estratégico con las políticas relacionadas al problema laboral.

**Capítulo III Metodología:** en el cual se definió desde un enfoque mixto, un método secuencial explicativo, un nivel descriptivo y tipo aplicado porque se trata de una empresa en concreto. Su muestra designada por medio de un muestreo no probabilístico y por conveniencia, siguiendo algunos criterios de selección para terminar con 5 líderes y 20 trabajadores del área. A quienes se aplicó una escala de inteligencia emocional, una encuesta y una entrevista semi estructurada. Para con todos los datos poder codificar y triangular los datos.

**Capítulo IV Resultados de investigación:** que fueron presentados por objetivos de investigación. Primero fue la caracterización de esta área de trabajo, desde el clima laboral, el tipo de comunicación, el liderazgo, la motivación, manejo de conflictos y reconocimiento. Identificando alrededor del 30% de trabajadores que perciben de manera negativa, frente al 70% que percibe una adecuada gestión. Aunque los líderes desde sus perspectivas reconocen haber desarrollado las habilidades necesarias de esta inteligencia para dar atención, claridad y regulación de emociones propias. Culminando con el conocimiento de que la inteligencia emocional si influye en el tipo de liderazgo de una empresa, en especial de un área tan importante como es el talento humano, desde donde se regulan todos los procesos, desarrollo y bienestar del personal.

**Capítulo V Conclusiones y recomendaciones:** en esta parte final se han llegado a conclusiones importantes sobre las percepciones de trabajadores y de líderes sobre la importancia de la inteligencia emocional presente en esta área de trabajo. Recomendando a la empresa poder invertir en formación integral de sus líderes, de mejorar relaciones, espacios de comunicación, cultura compartida de trabajo, gestionar mejor los conflictos y mantener evaluaciones periódicas sobre estos indicadores.

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Antecedentes**

### **1.1.1. Antecedentes contextuales**

El trabajo es un aspecto presente en la vida de la mayoría o totalidad de la humanidad, transcurriendo gran parte de sus vidas en diferentes puestos y empleos. Lo ideal es que este trabajo tenga las condiciones ideales para el bienestar del personal y satisfacción de necesidades individuales. Por ejemplo, a nivel nacional, se ha recopilado que Ecuador tiene una población económicamente activa PEA, de alrededor 8,5 millones de personas que están en edad y condición de laboral. De los cuales, centrándose en la ciudad de Guayaquil, se indica que en la parte urbana se tiene 5,5 millones de PEA. Y la tasa de empleo neta es de alrededor el 95%. Pero de esta totalidad que se indica, solo 2,5 millones gozan de un empleo adecuado, datos actuales de junio del 2025 (INEC, 2025).

Con esto se reconoce que este mundo organizacional cada vez es más competitivo, y ejerce presiones y riesgos en sus trabajadores, por lo que se hace necesario una correcta gestión que procure el bienestar de sus colaboradores. No solo se trata de mantener niveles de empleo altos, sino que internamente en la gestión de cada empresa, se promueva un buen ambiente laboral, que las personas aprendan habilidades y competencias que son necesarias para hacer frente a estas nuevas tendencias del mercado laboral.

Dentro de esta gestión en las empresas, existen varias áreas de trabajo que pueden ocuparse de mejorar estas condiciones. Pero de manera fundamental, este estudio se centra en el área de talento humano como responsable de garantizar la sostenibilidad organizacional, de gestionar a las personas que es el activo más valioso de cualquier empresa.

Tal como indica Gaspar (2021) esta área es la que permite el éxito de las empresas ya que gestiona la actividad humana, que es el principal elemento del cual la empresa no puede prescindir. Por lo que se requiere un adecuado departamento, que administre este recurso, que aproveche su

máximo potencial, por medio de una planificación, desarrollo y coordinación con las personas para que alcancen su potencial personal y profesional. Esta gestión abarca toda la empresa, y la enriquece, desde funciones iniciales del reclutamiento del personal, de su debido crecimiento, bienestar y retención del talento humano.

Como se ha mencionado, y considerando que las organizaciones en la actualidad se preocupan más por su recurso humano, que es su activo más importante, se integran variables como la inteligencia emocional. En primera instancia se reconoce que la organización es un sistema de seres humanos, que se reconocen como seres emocionales, que basan sus decisiones de acuerdo a sus emociones.

Por tal motivo, se busca esta habilidad en los trabajadores, comprendiéndola como una de las herramientas que se promueve en el personal. De acuerdo a Ramírez (2022), es una habilidad que sirve para conocer, controlar y asimilar las propias emociones y las de los demás, alcanzando con esto un crecimiento emocional que permite controlar comportamientos y formas de actuar. Cuando esta habilidad ha sido desarrollada, se evidencia en la persona por medio de una facilitación emocional en la razón, por entender las emociones de los demás, regularse y adaptarse en entornos, poder expresarlas de mejor manera y mantenerse fijo con los objetivos planteados en su vida.

Según Okoronkwo (2024) el poder regular la inteligencia emocional en los trabajadores es esencial en el éxito y productividad de esta. Se han identificado datos que muestran que, gracias a esta inteligencia emocional, en un 60% de los casos se puede alcanzar los objetivos profesionales y personales de manera más eficiente. Cada vez este tipo de inteligencia será requerido en el mundo empresarial, pero menos del 40% de los trabajadores han desarrollado esta capacidad. Por lo cual, si se analiza las competencias entre los mejores empleados, en un 90% de estos casos, la inteligencia emocional está presente, relacionándose directamente con el rendimiento laboral.

Además, esto se complementa con el aporte de los autores Salguero y García (2024) quienes definen que el desarrollo de esta inteligencia emocional, permite también un mejor ambiente laboral, mejores relaciones entre compañeros, adaptación a los cambios y un correcto desarrollo de la organización. Incluso, el fomento de esta inteligencia permitirá al personal, hacer frente a las presiones, cambios y demandas del mercado empresarial. Teniendo entre sus componentes mostrar empatía, motivación, ciertas habilidades sociales y la autoconciencia para regularse y controlar impulsos.

Lo que ha fortalecido esta inteligencia emocional en las empresas es poner más el foco en las personas, porque con esto se ha comprendido el rol fundamental que tienen las personas en el desarrollo y éxito de esta. Esto a la vez permite que el personal trabaje en sinergia, con empatía, que se mejore la comunicación, que se comparta una misma cultura y valores, y obteniendo mejores equipos de trabajo. Definitivamente, cuando se impulsa este tipo de inteligencia, se obtiene una relación de ganar-ganar. Pero es una cuestión que no se comparte en todas las empresas, tal como Martínez (2021) muestra, que el 35% de trabajadores no les brindan espacios de crecimiento continuo en sus empleos, lo que les limita la autorregulación y autoconocimiento y un mejor desempeño. Y también en un 27% de estos trabajadores entrevistados, se conoció que no se identifican mutuamente con las necesidades de otros compañeros, lo cual los lleva a trabajar de manera individual.

Tal como indica Magdaleno (2021) el hablar de inteligencia emocional, se hace hincapié en la importancia de las habilidades blandas, ya que la IE es un componente clave de estas habilidades, por lo que actualmente se incluye en la práctica profesional. Específicamente se indica que esta inteligencia se presenta en momentos como la selección de personal, en formas de motivar a los empleados que ya lo económico no es la única fuente. En acciones de liderazgo, de controlar el rendimiento de los trabajadores y en la toma de decisiones.

Por último, los autores Torres y otros (2025) revelan que el adecuado fomento de esta inteligencia permitirá en las empresas, tomar mejores decisiones, que los líderes puedan afrontar conflictos y desafíos del entorno y

fortalecer las relaciones. Además, permite la estabilidad de la organización, reduce la rotación personal y una mayor satisfacción en todos.

Por todo lo que se menciona, se pretende estudiar la relación entre la inteligencia emocional y la gestión que se ejecuta en el área de talento humano de una empresa privada de Guayaquil. Esta empresa se dedica al área de salud, por lo que se trata de un sector de consumo masivo, en el cual se ha ido analizando las estructuras jerárquicas, relacionales, si se motiva, capacita o si hay apoyo de parte de los directivos.

Con todo esto se entiende que la inteligencia emocional es un elemento indispensable en el personal actual, en especial en los líderes y personas que gestionan al resto del personal en las organizaciones. Cuando se logre manejar correctamente, se mejorará el clima laboral, las relaciones, solución de conflictos, se podrá retener y capacitar más al personal. Por este motivo, resulta necesario profundizar en evidencias y resultados que otros autores han obtenido de esta relación entre la IE y la gestión del talento humano, como se presentará a continuación en los antecedentes investigativos.

### **1.1.2. Antecedentes investigativos**

Reconociendo que la parte emocional en el ser humano influye de manera directa en la forma de trabajar, ahora se ha visto necesario que las empresas fomenten esta inteligencia emocional (IE) en sus empleados. Esta se evidencia en el liderazgo, en la formación integral de los profesionales, en la gestión del recurso humano, en la solución de conflictos, indicadores, clima laboral y toda la administración de las organizaciones. Por ese motivo se han buscado varios estudios a nivel internacional para reconocer los avances realizados en este campo de estudio.

Iniciando con España, se presenta el estudio "*La inteligencia emocional y gestión de recursos humanos en la administración pública*", desarrollado por Solís y Solís (2023) con el fin de determinar si la inteligencia emocional puede aumentar en algún nivel, la productividad en la gestión pública. Para lo cual

se apoyó en una metodología de enfoque cualitativo, con una revisión bibliográfica.

Se tuvo como resultados, que para que una organización sea eficiente, depende de varias cuestiones, incluyendo en estas a la inteligencia emocional, ya que se ha demostrado que esto mejora las relaciones entre empleados y clientes, que les permite controlar sus emociones y ser más productivos. Mientras más exigente sea un empleo, mientras más demandas tenga una empresa hacia sus empleados, es más necesario tener la IE desarrollada, para mitigar estas presiones y no alterar su bienestar o salud. Para esto es necesario realizar evaluaciones que permitan conocer problemas, por ejemplo, en esta empresa se identificó que este personal no participaba en actividades sociales, que había poco compañerismo y una mala comunicación (Solís & Solis, 2023).

De igual manera, se indica otro estudio desde México, con el trabajo de los autores Soriano y Díaz (2019) titulado "*La inteligencia emocional como factor importante en el liderazgo*". Con el fin de recorrer la historia que se ha mantenido entre la IE y la propuesta en el perfil profesional que sería el ideal en los líderes de empresas. Para esto fue necesario una revisión bibliográfica y un enfoque cualitativo que demostró importantes resultados.

Y se obtuvo como resultados que se ha vuelto indispensable que los líderes en las organizaciones desarrollen un adecuado nivel de inteligencia emocional, lo cual le permite tener mejores relaciones con las personas, poner atención a las necesidades de las personas, comprender sus emociones y aportar a un adecuado coeficiente intelectual. El estilo de liderazgo, además, se indica que depende de cada sector, del grupo de personas que dirige o de los objetivos que pretende alcanzar, pero siempre con el apoyo de la IE en estos líderes. Lo importante no es ir a los extremos permisivos o autoritarios, sino alcanzar un equilibrio entre las decisiones, aporte, relación y poder que tiene cada parte (Soriano & Díaz, 2019).

"*La inteligencia emocional en la formación de profesionales de trabajo social en salud*" de parte de Ramos y otros (2019) fue en cambio un estudio desde Cuba que tiene un enfoque directo en la carrera de Trabajo Social,

delimitado en el ámbito sanitario. La finalidad fue conocer qué tanto dominan esta habilidad los futuros profesionales. Esto fue conocido a través de encuestas y de la observación participante, como parte de una metodología descriptiva, inductiva, teórica y longitudinal.

Recolectando entre sus aportes, que los trabajadores sociales lidian con muchas situaciones, dilemas y complejidades en su quehacer profesional, por lo que es indispensable que se cuide también de ellos, y que cuenten con una formación integral en su persona. Según sus propias historias, se ha recolectado que estos profesionales se ven afectados en su nivel de confianza, en su autocontrol, en la innovación, la adaptación, compromiso, iniciativa, optimismo, comunicación y liderazgo. Pero lo que si rescatan que tienen bien desarrollados es la conciencia emocional, la integridad, confiabilidad, motivación hacia sus logros, vínculos, comprensión y la canalización del cambio. Entonces se puede definir que la inteligencia emocional es una de las mejores formas de asegurar una personalidad integral para contar con una futura sociedad más tolerante y equilibrada (Ramos, y otros, 2019).

Al igual que el estudio anterior, la autora Laurens (2025) desde Panamá realizó la investigación "*Liderazgo transformacional e inteligencia emocional en la gestión directiva educativa*". Se aplicó un enfoque cualitativo, y una revisión bibliográfica para determinar el impacto que tiene un determinado liderazgo en la gestión directiva de una institución educativa. Determinando que la IE es fundamental en estos espacios que justamente se enfocan en formar a nuevos profesionales y ciudadanos.

Se determinó en este estudio que este tipo de liderazgo busca crear un mejor ambiente de trabajo, donde fluya la comunicación, el respeto y la empatía, que permita el desarrollo de las personas. En especial el líder debe contar con ciertas habilidades de control emocional, tanto en su persona como en los otros a su alrededor, permitiendo esto que aborde conflictos de una manera inteligente, que se enfrente a desafíos. Y considerando que este estudio se enfocó en una unidad educativa, el que sus autoridades cuenten con IE, les aporta una mejora continua, les inspira a nuevas metodologías,

nuevos enfoques, un mejor aprendizaje integral. Entonces se comprende tanto a la IE como a este liderazgo transformacional, como componentes de una adecuada gestión, que logra el compromiso tanto de docentes como estudiantes para un trabajo efectivo. Esto también sirve para adaptarse a los cambios y ser sensibles a las necesidades de sus integrantes (Laurens, 2025).

Y desde la región de América Latina también se muestran varios estudios, como uno de Venezuela, de la autora Sierra (2021) denominado "*Incidencia de la inteligencia emocional en el cumplimiento de indicadores de Gestión del Talento Humano*". Siguió una metodología cuantitativa, de campo, aplicando entrevistas, cuestionarios y test especiales para conocer el metaconocimiento emocional, y así alcanzar el objetivo de analizar la relación que existe entre la IE y el talento humano y su gestión. Esto hace que las empresas no solo se fijen en un perfil técnico, sino en todas las competencias que deben ser desarrolladas, y preocuparse por fortalecerlas para tener éxito como organización.

Como resultados se obtuvo que en esta empresa todas sus sucursales siguen los mismos procesos, evaluando los resultados bajo los mismos índices, con reuniones, e informes de los comités a cargo. Considerando el cumplimiento de las metas para cada sucursal, se vuelve necesario que los líderes cuenten con una claridad emocional, que esto les permite a la vez usar mejor sus recursos para alcanzar las metas fijadas. Así como también se permite aplicar mejores indicadores, corregir procedimientos, tomar decisiones y reestructurar el personal cuando sea necesario. Por eso la importancia de cuando se contrata al nuevo personal no solo deben fijarse en el perfil académico, sino evaluar las habilidades blandas, sociales, hacer una filtración de estos currículos para captar talento humano eficiente (Sierra, 2021).

Desde la región de Chile se obtuvieron dos estudios. El primero fue desarrollado por Ivo (2021) con el fin de abordar de manera gerencial la influencia de la IE en los conflictos de la organización. Su título fue "*La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales*". Para esto se apoyó en una metodología cualitativa,

hermenéutica, de método etnográfico y con la aplicación de entrevistas semiestructuradas para obtener sus resultados.

En la actualidad, las empresas están siendo más conscientes del impacto que tiene el trabajo en la calidad de vida, por lo que se muestran esfuerzos desde estas organizaciones por educar, por fomentar un desarrollo humano, por enfocarse en lo emocional. Esto lo hacen para mejorar la dinámica de trabajo. La IE se ha vuelto una necesidad esencial en la práctica laboral, ya que en estos espacios también existen relaciones e interacciones sociales, por lo que se requiere comunicación, participación, tolerancia, trabajo en equipo y un clima positivo para trabajar. Ahora se debe buscar no solo profesionales teóricos o expertos, sino seres humanos que sepan convivir con otros, que puedan dar respuesta a situaciones conflictivas, que sean asertivos y empáticos. Cuando se desarrolla la IE se logra mayor resiliencia y una actitud de mesura con los otros (Ivo, 2021).

Y el segundo estudio de Chile fue "*Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio*" de parte del autor Lotito (2022). Se persiguió el objetivo de analizar los efectos que tiene un liderazgo emocional en los resultados, clima, motivación y compromiso de los demás colaboradores. A través de una revisión bibliográfica y de un diseño documental se indaga en la razón humana, en los estímulos que se puede generar para cada sujeto, reconociendo que en cada individuo genera diferentes respuestas.

Concluyendo que cuando se analiza la IE, se indaga también en la personalidad del ser humano, ya que se empieza a comprender, qué son las personas y lo que pueden llegar a ser, el funcionamiento de la mente, actitudes, emociones, impulsos, etc. Esto con el fin de lograr un respeto en las relaciones, valores y un desarrollo integral en la persona. Y considerando que, en las empresas, los líderes toman las decisiones, dirigen a los demás, es importante que esta figura cuente con una buena calidad profesional, con IE y una conducta ética. En los líderes es muy importante controlar impulsos para alcanzar las metas, lo cual se evidencia desde la adolescencia y se sigue fomentando y cultivando a lo largo de la vida. Y cuando ya el líder demuestra

esta IE, es esencial que se ayude a desarrollarla en los demás colaboradores (Lotito, 2022).

Desde Perú también se analizaron algunas investigaciones. Como la primera denominada "*La inteligencia emocional y su influencia para mejorar la gestión pública en Latinoamérica: revisión sistemática*" de los autores Wong y otros (2025). Enfocado este estudio en las empresas públicas, las cuales atienden a la ciudadanía en sus demandas, deben mostrar empatía y eficiencia en su trabajo. Por eso su diseño metodológico fue descriptivo y cualitativa, a través de una revisión bibliográfica, que permitió alcanzar el objetivo de describir la IE y cómo puede mejorar la gestión pública en esta región.

En este caso de las empresas públicas, el desarrollo de la IE es fundamental, ya que permite que los funcionarios tomen mejores decisiones, que solucionen conflictos y que el ambiente de trabajo facilite la colaboración. Se debe promover esta IE en los líderes, para tener una mejor dinámica con el personal subordinado, que permita comprender tanto las propias emociones como las de los demás. Cuando esto se da de una correcta manera, se evidencia un mejor rendimiento, cohesión en los equipos de trabajo y una efectividad en la organización. Pero a pesar de su importancia, no es una habilidad que se desarrolle en todas las personas, dificultándoles tanto su relación con la ciudadanía, como con sus propios compañeros de trabajo y que puedan hacer frente a los retos y cambios del trabajo (Wong, Becerra, Pérez, & Acosta, 2025).

Siguiendo en el mismo campo de gestión pública se cuenta con el segundo estudio "*Gestión humanista de la administración pública para el fomento de la inteligencia emocional*" en la misma región de Perú, de la mano de su autor Cáceres (2021). La finalidad fue conocer cómo este tipo de gestión humanista puede fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional. Lo cual fue logrado a partir de entrevistas semi estructuradas, observación participante y un enfoque fenomenológico.

En esta empresa se ha determinado que la gestión pública es negativa, que hay una escasa comunicación, los funcionarios no comparten una misma

cultura o valores, que en general es una muestra que la gestión de talento humano está fallando, y esto limita que se desarrolle profesionalmente, que se mejoren competencias y que se comprometan con la empresa. Esto se da porque en la actualidad solo se busca satisfacer las demandas burocráticas, pero se descuida la base emocional de las personas. Entonces las emociones no están siendo reconocidas en el impacto que tienen en el desempeño laboral, en la toma de mejores decisiones. Por este motivo se habla de un humanismo que eleve de manera ética a la empresa, que se cubra deficiencias y que se busque el desarrollo de las personas (Cáceres, 2021).

Y para finalizar los estudios de Perú, se presenta el trabajo de Martínez (2021) con el título "*Inteligencia emocional en el talento humano empresarial*" buscando determinar la eficacia de programas de IE en el talento humano de una empresa. La técnica aplicada fue una encuesta de 23 ítems a una muestra de 86 trabajadores, por medio de un diseño cuasi experimental. Pudiendo observar que se logra una sinergia entre el personal, consolidar las relaciones sociales y solucionar conflictos con esta inteligencia.

Teniendo como resultados que las empresas reconocen la importancia de su talento humano, también les corresponde a las personas tener una conciencia emocional formada, que les permita un buen desempeño y reconocimiento de sus actitudes. Con el desarrollo de estas habilidades asertivas, se mejora su vida personal y profesional y trasciende los problemas cotidianos a los que se pueden enfrentar. El que las personas realicen una autoevaluación de ellos mismos, les va a permitir aprender de sus errores, tener una personalidad equilibrada, ser empáticos con los demás, aportar al crecimiento social. Es decir que el trabajar en las emociones propias a la vez favorecerá todas sus interacciones sociales y esto incluye el ambiente de trabajo, donde se mostrarán proactivos y potenciarán las fortalezas que ya tiene la organización (Martínez, 2021).

También se cuenta con una perspectiva desde Colombia, con el aporte de Biedma (2021) con el estudio "*Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*". Esta investigación se dio a través de una revisión bibliográfica, un enfoque cualitativo,

exploratorio y analítico, para así alcanzar el objetivo de analizar el impacto de la IE en el rendimiento, motivación, toma de decisiones y liderazgo que se observa en este grupo de empleados.

Las empresas se componen de personas, las cuales son seres sociales, que tienen una serie de emociones, por lo que es fundamental que se conozcan estas emociones, que se regulen y controlen y que esto a la vez permite conocer y controlar las emociones en los demás. Esta inteligencia en este caso se ha considerado tanto para la selección del personal, para los líderes, para motivar a los empleados, para evaluar el rendimiento y para tomar decisiones. En lo que respecta especialmente al liderazgo, se dice que estas personas que tienen a otras bajo su mando, deben ser eficaces en sus recursos emocionales, que deben saber cómo transmitir sus mensajes, inspirando a las personas cuando se usa de manera correcta. Cuando esta relación se funda en la confianza y en el correcto manejo de emociones, se logra que los demás acepten sus ideas y visión de trabajo, que acepten más rápido los cambios (Biedma, 2021).

Y así se llegan a los estudios de Ecuador. A nivel nacional se recopilaron cinco estudios para obtener una imagen completa del problema de estudio. El primero fue "*Inteligencia emocional en el entorno laboral del Consejo de la Judicatura Portoviejo*" desde una perspectiva de empresa pública. Su objetivo fue conocer el nivel de esta inteligencia que se observa en este entorno laboral. Sus autores, Flores, Salazar y Campos (2022) se plantearon una metodología cuantitativa, de campo, no experimental, descriptiva y aplicando un cuestionario con escala de Likert que permitió obtener sus resultados.

Con esto se pudo comprender que el evaluar a un trabajador va mucho más allá de solo reconocer competencias técnicas o profesionales, sino que en la actualidad se analiza con una profundidad en reconocer más competencias importantes. Por ejemplo, en este estudio se habla de aptitudes personales que es el dominio sobre uno mismo y la actitud social que es el manejo de relaciones con otros. Dentro de estos dos grupos se debe conocer el autocontrol, la adaptabilidad, la confianza propia, la innovación, el manejo

de emociones e impulsos, el nivel de compromiso, el comprender a los otros, el nivel de influencia, el poder establecer vínculos con otros, poder trabajar en equipo, ser líder y cooperar. Y concretamente con este grupo de funcionarios públicos, se menciona que se debe trabajar más la habilidad de la empatía hacia los otros, el mejorar sus relaciones interpersonales y tener auto conocimiento (Flores, Salazar, & Campos, 2022).

Una segunda investigación fue “*El impacto de la inteligencia emocional en la gestión del talento humano y su relación con el desempeño organizacional y financiero de la empresa*”, buscando el mismo fin que fue evidenciar el desarrollo de la IE en el impacto sobre el desempeño de los trabajadores. Su metodología fue aplicar cuestionarios y entrevistas que permitieran analizar los indicadores de trabajo, todo esto a través de un diseño mixto, explicativo y correlacional. Fue un trabajo de Torres y otros (2025) para rescatar el impacto de la IE, reconociendo que se gestiona mejor la calidad en las relaciones, un equilibrio entre las demandas y la respuesta que tienen la capacidad los empleados de dar.

Entre sus resultados se obtuvo que ambas variables están relacionadas, tanto al desarrollo de la inteligencia emocional como al desempeño laboral. Se registró que el personal motivado, con estas habilidades han podido hacer frente a las demandas de la empresa y se han ausentado menos a sus puestos de trabajo. En general, cuando es mayor la inteligencia emocional, es mejor la gestión del talento humano, dándose una mayor estabilidad e interacción entre los diferentes niveles jerárquicos. Esto se debe a que el personal con IE puede tomar mejores decisiones, enfrentar desafíos de la manera correcta, ya que se encuentran en control de sus emociones y los estímulos externos tienen menor impacto. Si la organización invierte en el desarrollo de estas habilidades, será directamente beneficiada cuando se optimice el trabajo y productividad (Torres, Torres, Burbano, & Maldonado, 2025).

Desde Gallegos y Terán (2024) se desarrolló otro estudio que se centra en el desarrollo organizacional. Su nombre es “*Inteligencia emocional para el desarrollo organizacional. Explorando la satisfacción de los trabajadores*” y su

objetivo fue conocer la incidencia que tiene la IE en la satisfacción del personal. Para esto se aplicaron cuestionarios estructurados a una muestra de 79 empleados, a través de un paradigma positivista, cuantitativo y transversal. Determinando que esta inteligencia es diferente si se analiza en hombres, en mujeres o en trabajadores de diferentes edades.

Entre sus resultados se encontró que el desarrollo de IE se traduce a una mejora continua de los procesos, a la adaptación a los cambios y una mayor efectividad y salud de las personas. Desde la IE se puede mejorar diferentes elementos de este desarrollo organizacional (DO) como la comunicación, gestión de relaciones, empatía, recibir el apoyo y mejorar desempeño. Con esto se puede alcanzar ambientes más colaborativos, productivos y positivos. Se cuenta con el personal satisfecho, con mejores relaciones y colaboración. Igual se recomienda que se considere factores como la edad de cada trabajador, su género y el contexto geográfico donde se encuentra (Gallegos & Terán, 2024).

Desde la idea de fomentar esta inteligencia en los líderes, se presenta el estudio de Salguero y García (2024) denominado "*Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones*". Su fin fue conocer la influencia que tiene la IE en las prácticas de liderazgo y su impacto en la eficacia de las empresas. Su diseño metodológico fue cuantitativo, trabajando con entrevistas a una muestra de 30 líderes. Se logró reconocer en sus resultados que este personal que está en puestos jerárquicamente estratégicos debe mantener todas las dimensiones de la IE en sus empleos al dirigir a personas.

Por ejemplo, se habla de reconocer sus propias emociones y sus efectos que es la autoconciencia; o el poder mantener la calma aun en situaciones difíciles que es la autorregulación; mostrar motivación en los demás, comprometidos con el trabajo; demostrar empatía hacia las necesidades de las personas con quienes trabaja y sus habilidades sociales que les permiten construir redes, solucionar problemas y negociar. Todo esto es necesario porque la organización ante todo es un sistema social, es una reunión de seres sociales, interactivos, por lo que se requiere esta inteligencia emocional para liderarlos. Adicionalmente, todas las dimensiones

mencionadas se deben relacionar entre sí, y esto impactará en el rendimiento de la empresa y deberá ser un tema crucial en la formación de estos profesionales (Salguero & García, 2024).

Y el último estudio fue “*Relación entre la inteligencia emocional y el clima laboral desde el ámbito administrativo y la gestión del talento humano*” de Sandoval y Carvajal (2024). Su metodología se basó en entrevistas a dos expertos, en un estudio descriptivo, que permitió definir la aplicabilidad de la IE para la mejora del entorno laboral, teniendo en cuenta que esta inteligencia permite que el ser humano mejore sus relaciones, que se adapte a situaciones y que se sienta satisfecho con él mismo.

Como resultados se tuvo que el trabajador que tiene desarrollado la inteligencia emocional, mostrará mayores niveles de felicidad y una sintonización con los diferentes entornos sociales y sistemas para su diario vivir. Cuando el trabajador tiene IE entre sus habilidades puede hacer un mejor trabajo, solucionar conflictos en vez de encontrar culpables, mejorar el ambiente de trabajo, ser mejor líder, mejorar la convivencia entre todos, motivar y guiar a otros. Se podrá tomar mejores decisiones, solucionar problemas, comprender y ser más empático con los otros para mejorar tanto el lugar de trabajo como alcanzar y cumplir con los objetivos planteados. Esta IE permite ser un buen empleado aun en momentos incómodos, siendo más abierto y afrontar estas tensiones (Sandoval & Carvajal, 2024).

En definitiva, lo que muestran estos estudios, es que las organizaciones ahora presentan una preocupación por que sus colaboradores cuenten con todas las competencias y habilidades necesidades, incluyendo la mejora de su clima organizacional y su cultura compartida. Y el desarrollo de la Inteligencia Emocional permite esta efectividad entre los empleados, sus tareas, interacciones y desempeño. Siendo el paso inicial que sus líderes tengan desarrollada esta habilidad, y que esto sea motivante para sus subordinados de seguir el ejemplo. Para alcanzar el éxito de la empresa, uno de los primeros pasos es desarrollar las habilidades sociales y emocionales en su personal, aunque esto pueda parecer un reto, ya que cada persona es diferente y no siempre se puede generalizar los resultados.

## 1.2. Definición del problema

En la preparación de los profesionales se debe reconocer que no solo interesan las competencias y conocimientos técnicos en cada área de trabajo, sino que, al ser un ser social, las personas en el compendio de todas sus interacciones sociales deben también aprender a gestionar sus emociones. Por esa razón, el objeto de estudio de esta investigación es la relación entre la inteligencia emocional y la gestión del talento humano en una empresa.

La gestión del talento humano se define como todas las prácticas y estrategias que las empresas ponen en acción, con el fin de retener, desarrollar, reclutar y aprovechar todo su talento humano. Esta gestión se compone de varios elementos, teniendo que contemplar tanto las competencias que tiene el personal, para el posterior refuerzo y desarrollo, motivándoles a dar un mejor desempeño, a alcanzar los objetivos planificados, a convertir la empresa en más competitiva que pueda responder a los cambios y desafíos del mercado (Hart, Ramos, & Arzuza, 2024).

Pero esta gestión no es la misma en todas las organizaciones, sino que se debe analizar primero el escenario, los problemas, la cultura y todos los contextos para adoptar las mejores medidas para su recurso humano. Poniendo especial énfasis en los líderes, quienes tienen la responsabilidad de guiar a sus subordinados en alcanzar las metas, trabajar en equipo y motivarlos a ser más productivos (Hart, Ramos, & Arzuza, 2024).

Como complemento Jara y otros (2018) hablan sobre las transformaciones que sufre la sociedad y las empresas, por lo que se destaca la gestión del talento humano que se pueda fomentar, definiendo que esta gestión es la que se presenta desde el primer momento que el trabajador potencial se pone en contacto con la empresa. Es decir, que se inicia desde el reclutamiento del personal, su selección, capacitación, planes de recompensas y reconocimientos y la evaluación del desempeño.

Entonces, observando que esta gestión es un aspecto integral que se cumple en todas las organizaciones y empresas, independientemente de su sector, tamaño y actividad, se lo relaciona con la inteligencia emocional. Como dicen Velásquez y otros (2016) la persona que domina este tipo de

inteligencia, es quien optimiza la gestión, atención y regulación de sus emocionales, además, de poder enfrentar problemas cotidianos, cambios y crisis. Con este descubrimiento se deja de lado la atención solo a la inteligencia cognitiva, y al éxito académico que se obtiene por notas, sino que se entiende que el éxito de la persona es mucho más amplio y depende de otros factores iguales de importantes.

De acuerdo a Torres y otros (2025) el tener habilidades emocionales, permite que los trabajadores mantengan relaciones interpersonales positivas, sanas, empáticas, una mejor comunicación liderazgo y que los conflictos que surjan, sean solucionados de manera eficiente. Además, que se observan múltiples beneficios en el clima laboral, en el trabajo en equipo, la toma de decisiones, en la productividad y alcance de metas. Es decir, todo el entorno laboral se convierte en un espacio de compromiso, pertenencia y armonía.

Fulquez y otros (2022) determinan que este concepto se integra de varios factores. En primer lugar, de una cognición, que se relaciona con todas las actividades de planificación que puede demostrar la persona, de cuestionar hechos y de analizar eventos. Se integra también de la afectividad, que es todo el mundo emocional, tanto internamente como de los demás a su alrededor. Se compone de la creatividad, de esa confianza, motivación, conciencia emocional y optimismo que se muestra. Y también de las actitudes cívicas que se relacionan con la interacción, el respeto, empatía y conciencia social. Es decir, que este tipo de inteligencia en una persona, permite la atención y regulación a sus propios estados emocionales, como el entendimiento en las de los demás.

De igual manera, este clima positivo, se transmite también a los clientes externos, a la relación que se da cuando se interactúa con grupos relacionados o stakeholders como se los denomina. Se observa competitividad, equilibrio, desempeño y una mejor imagen y reputación de toda la empresa. Considerando esto, la empresa debe prestar mayor atención a los programas e inversiones que realice para mejorar estas habilidades emocionales en sus trabajadores (Torres, Torres, Burbano, & Maldonado, 2025).

Flores (2024) vincula ambos conceptos, dejando en claro que el mostrar inteligencia o habilidades emocionales, no significa dejar los sentimientos al descubierto o dejar salir las intimidaciones. Mientras que la gestión del talento humano lo entiende como ese trabajo colaborativo entre todos los colaboradores y jefes de la empresa, para identificarse todos con el trabajo que realizan, mantener buenas relaciones y tener un espacio participativo. Y al incorporar ambos, no solo se alcanza un mejor clima laboral, sino que se obtiene mejores rendimientos en las personas, con procesos eficientes y mejores resultados.

Esto también lo confirma la Organización de Psicología y Coaching UPAD (2024), que cuando los equipos de trabajo desarrollan la IE de manera adecuada, se mejora la comunicación, la creación de un ambiente de trabajo positivo, con empatía y colaboración, se puede solucionar conflictos, aumentar el compromiso del personal. Es decir, se logra que todo el personal se desarrolle y empodere con el trabajo que realiza. Logrando así influenciar en toda la cultura organizacional, a tal punto, que, con el desarrollo de la IE, se logra hasta un 30% más de éxito en la empresa y en retener más al personal.

Lo ideal sería que este ejemplo empiece en los mismos líderes, que ellos reconozcan sus emociones, que las controlen, que las puedan verbalizar, que gestionen sus relaciones y que sepan reconocer y analizar las emociones de los demás. Con esto se logra un aspecto muy importante como es la resiliencia en las personas, que, en la actualidad, con todas las presiones y demandas del mercado laboral se requiere desarrollar en todos, para manejar la presión diaria de los trabajos.

En caso contrario, con la ausencia de la IE, el ambiente o lugar de trabajo podría convertirse en un ambiente tóxico, deteriorará las relaciones laborales, se llegará a un punto donde exista abuso y manipulación entre compañeros y jefes, así como tomar malas decisiones, impulsados por las emociones mal manejadas.

Entonces se va determinando que los trabajadores deben mostrar estas competencias socio personales, tanto desde los líderes, desde el área

de talento humano que debe promover estas habilidades en todos los niveles y equipos de trabajo. Con esto se podrá tener éxito en la comunicación, en la efectividad de la información que se comparte y en comprender al otro. Biedma (2021) menciona que la persona no se puede desvincular de sus emociones, que es una tarea muy compleja, y que en el ámbito laboral se destaca el complemento que se alcanza tanto de la racionalidad como la emoción. Con esto se muestra que la inteligencia emocional cada vez va tomando más importancia, y que se puede convertir en un importante recurso para un trabajador que se quiere mantener este mundo competitivo y de constante cambio.

Y se puede considerar que esta IE puede ser necesaria en ciertas gestiones o áreas más que en otras. Por eso se recalca el rol de talento humano en las empresas, ya que desde este departamento se enfrentan a diario diversas presiones. Ellos son los encargados de seleccionar al personal que conformará la empresa, deben solucionar problemas, capacitarlos, gestionar todo lo relacionado al personal y su desarrollo. Entonces, si no se tiene esta habilidad emocional, social en los líderes y gestores de talento humano, no se podrá manejar de manera correcta al resto del personal.

Channell (2024) recalca la importancia de la IE para conseguir una cultura que fomente buenas relaciones, buena comunicación y un espacio saludable de trabajo. Pero no siempre es sencillo que todos los trabajadores cuenten con estas habilidades, demostrando en estos casos una mala comunicación, falta de responsabilidad, mayores casos de conflictos, no poder trabajar en equipo y una mala gestión del estrés que provoca a la vez un bajo rendimiento. También se observa que estas personas sin IE son más propensas a arrebatos emocionales, a ser apáticos, indiferentes, a ser insensibles o mostrar conductas inapropiadas, a no poder mantener relaciones y discutir con otros.

La razón de que no todos cuenten con esta habilidad emocional, es porque no se enseña en un aula por completo, sino que se va adquiriendo en la vida cotidiana y es responsabilidad del mismo empleado el desarrollarlas de forma adecuada. Además, las instituciones que se encargan de la

formación tradicional no incluyen el desarrollo de estas competencias, sino que se centran más en lo técnico de cada disciplina. También se indica que la IE se puede ir enseñando y cultivando desde los primeros años de vida, con el rol de la familia, la sociedad, y que en el trabajo se va moldeando de acuerdo al cargo, presiones y entorno en el que se ubica.

Esta carencia en la habilidad emocional, se puede generar por motivos personales en temas de salud mental, por mostrar un cuadro de ansiedad o depresión, incluso por traumas anteriores que han provocado estrés y una desregulación en las emociones, o por experiencias tempranas que les hayan limitado el desarrollo de estas habilidades. También por factores culturales en algunos casos, donde se valora o rechaza ciertas expresiones emocionales. Por no regular esa autoconciencia en sus emociones y comportamientos y no contar con las herramientas necesarias para poder interpretar y aprender (Channell, 2024).

Es así que en este espacio laboral se pueden ir presentando situaciones que limiten una adecuada gestión, donde los líderes no cumplan con sus funciones, que no se muestren adecuados niveles de inteligencia emocional, o que no se tome la debida importancia a su rol. Y podrán surgir situaciones de no asumir responsabilidad por las decisiones y actos realizados, tener mala comunicación, mostrar tendencias narcisistas y tener cada vez más casos de frustración y estrés al no poder manejar situaciones demandantes. Es decir, que se muestra esa falta de asertividad, incluso de tener sentimientos de baja autoestima, de sentirse inferior, ser muy crítico o minimizarse y no defender sus puntos de vista (Alvarez, 2023).

En definitiva, el trabajador en la organización actual debe contar con todas las aptitudes necesarias que le permita enfrentar todos los cambios, tendencias y presiones laborales. Y es una tarea que debe ser gestionada por la empresa hacia todo su talento humano, reconociendo todos los indicios que muestren los bajos niveles de esta inteligencia. En especial considerando que el Trabajo Social puede aportar mucho en el desarrollo de la IE de los trabajadores. Hay que reconocer casos de trabajadores que se ofenden o se estresan con facilidad, que no pueden expresar sus emociones y que no

cambian de ideas, mostrándose incluso a la defensiva o impulsivos. Esto altera el ambiente de trabajo, las relaciones entre compañeros, e incluso la imagen que muestra la empresa hacia la comunidad y otros colectivos sociales externos.

### **1.3. Preguntas de investigación**

#### **Pregunta general**

¿Cuáles son las percepciones de los trabajadores de una empresa privada de Guayaquil, sobre la gestión del área de talento humano y la influencia de la inteligencia emocional en sus directivos?

#### **Sub preguntas**

- ¿Cuáles son las características de la gestión del área de talento humano en esta empresa privada de Guayaquil, desde las percepciones de los trabajadores?
- ¿Cuáles son las características de inteligencia emocional de las personas que ejercen liderazgo en esta área de talento humano?
- ¿Cómo perciben los líderes la influencia de la inteligencia emocional en la gestión del área de talento humano?

### **1.4. Objetivos de investigación**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar las percepciones de los trabajadores de una empresa privada de Guayaquil, sobre la gestión del área de talento humano y la influencia de la inteligencia emocional de sus directivos, con el fin de comprender las habilidades emocionales que impactan en el manejo del personal y cultura organizacional.

#### **1.4.1. Objetivos específicos**

- Determinar las características de la gestión del área de talento humano en esta empresa privada de Guayaquil desde la percepción de los trabajadores.
- Identificar las características de la inteligencia emocional que poseen las personas que ejercen liderazgo en esta área de talento humano.
- Examinar la influencia de la inteligencia emocional de las personas que ejercen liderazgo en la gestión del área de talento humano, según la percepción de estos líderes.

#### **1.5. Justificación**

El presente estudio se desarrolla por la importancia que ha tenido siempre el ámbito laboral en la vida de la población. El trabajo es una fuente de realización personal, un deber, un derecho que permite satisfacer necesidades y mejorar condiciones de vida, así como un espacio presente en una mayor parte de la vida adulta. Lo óptimo sería que el lugar de trabajo tenga las condiciones adecuadas para la consecución de estos objetivos, y que en especial los líderes que gestionan y toman decisiones, que controlan todo, cuenten con todas las habilidades necesarias para realizarlo de una manera justa para todos.

De aquí es que se torna relevante el estudio de la inteligencia emocional en los líderes y en la gestión de talento humano en empresas. Esto hace hincapié en que un profesional no solo debe tener conocimientos técnicos o teóricos, sino también desarrollar habilidades emocionales, sociales que les permita trabajar con otros. Es así que la IE es una herramienta para mejorar la comunicación, reducir conflictos, mejorar relaciones laborales, tomar mejores decisiones, el clima laboral, alcanzar el bienestar, retener al talento humano y tener éxito organizacional. Todo esto porque la IE permite reconocer y comprender tanto las emociones propias como las de los demás.

Si es de mencionar el impacto social de esta investigación, lo primero que se indica son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), desarrollados por la Organización de las Naciones Unidas ONU (2015). De acuerdo a este estudio, se encuentra una relación con el objetivo 8, que busca un crecimiento económico y un trabajo decente para todos. Como metas que se ha propuesto esta organización, es que el empleo sea inclusivo, que se cuente con políticas que apoyen la creación de puestos, el crecimiento de empresas, el acceso a recursos financieros, apoyar a los jóvenes, proteger los derechos laborales, tomar medidas para eliminar cualquier explotación laboral, apoyando en especial a los países en vías de desarrollo. Todo esto se vincula con el problema de estudio, ya que el fin es que contar con una adecuada gestión laboral, que se cuente con líderes preocupados por su personal y que se mejore políticas de trabajo.

Se puede involucrar también en este espacio, el ámbito educativo, ya que, desde las instituciones formales de enseñanza, tendría que incluirse el desarrollo de estas habilidades. Y no solo mencionando las universidades, sino desde los primeros años de formación en la infancia y adolescencia. Esto debería abarcarse como parte del rendimiento académico integral, el enseñar a los alumnos, la gestión de sus emociones, el desarrollo de empatía, de afrontar retos en la vida cotidiana e ir fortaleciendo estas habilidades emocionales. Esto considerando la idea, que no solo se forman profesionales, sino seres humanos y ciudadanos.

De la mano se analiza también el rol que tiene la carrera de Trabajo Social en este problema. Reconociendo que el trabajador social se involucra directamente en el área de talento humano de las organizaciones por lo que podría ser un gran pilar en el manejo de esta habilidad. Es fundamental que este profesional cuente y promueva el autoconocimiento, motivación, empatía, mejores relaciones entre todos. En este contexto, la inteligencia emocional impulsada por el trabajador social, puede ser muy útil, ya que mejora la solución de problemas, crea ambientes más colaborativos, previene el desgaste y estrés laboral, mejora la calidad de vida laboral, así como puede ofrecer apoyo personalizado al personal en sus necesidades.

Y en lo que respecta a lo académico, primero se menciona que este estudio tiene relación con los dominios de investigación de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil UCSG (2017), quien entre uno de sus dominios se enfoca en la economía para el desarrollo social y empresarial. Y dentro de este campo, se debe mencionar la ética, la responsabilidad social y empresarial, los diferentes modelos de desarrollo, las políticas que tienen las empresas, la forma de organizarse. Esto considerando el tema de estudio, se vincula directamente, ya que se trata de la vida laboral.

Por último, este estudio podrá ser el inicio de desarrollo de otras investigaciones, tomando como referente los resultados hallados en este documento. Pudiendo también crear planes de intervención social más adelante, dar seguimiento o ser un tema de interés para otras ramas de estudio.

## **CAPÍTULO II: MARCOS REFERENCIALES**

### **2.1. Referente Teórico**

#### **2.1.1. Teoría de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman**

Desde el propio autor de esta teoría, Goleman (1995), la misma trata sobre este tipo de inteligencia haciendo énfasis en el cerebro emocional, que es más intuitivo, rápido, que reacciona a estímulos emocionales y busca la supervivencia. Y dice que el interés de conocer este cerebro es porque permite reducir niveles de estrés, de impulsos, mejorar la empatía y señales de otros, tomar mejores decisiones y tener mayores niveles de resiliencia emocional.

Es así que la Inteligencia Emocional (IE) es esa capacidad que tienen las personas por manejar, entender y reconocer las emociones propias, y tener la capacidad de entender las emociones de otros. Con apoyo en la psicología y la neurociencia trata de comprender las emociones, el rol que tienen en la vida humana, en las relaciones sociales, y que está en constante lucha con la razón para reaccionar ante problemas o crisis. De esta manera señala que la inteligencia intelectual o cognitiva pura no es suficiente para tener éxito en la vida, sino que se requiere de otras habilidades y competencias para adaptarse a entornos, trabajar con otros, resolver problemas, mantener relaciones y sentir bienestar (Goleman, 1995).

Entonces se comprende que una persona que solo se centra en lo analítico, podrá tener memoria, lógica y razonamiento, pero no le garantiza relacionarse con los demás, controlar impulsos y tener ese autocontrol emocional que le permite manejar situaciones con una alta carga emocional.

Bello (2023) afirma que esta inteligencia permite la adaptación del ser humano ante situaciones problema y cambios, garantizando mayor confianza y seguridad en uno mismo. El ser humano no puede elegir sentir o tener una emoción, pero lo que sí puede controlar, es lo que hace con esa emoción, el impulso que genera y las acciones que desata. Desde esta perspectiva se van dejando atrás los pensamientos sobre los conocimientos, conductas y

resultados, para enfocarse en las emociones, lo intuitivo y los procesos. Y desde este punto se hace mención a los cinco elementos que tiene la IE, los cuales son esenciales y, además, se pueden entrenar; no solo es capacidad innata, sino que se pueden desarrollar:

- **Autoconocimiento:** significa el estar consciente de uno mismo, de las cosas que suceden y cómo se reacciona ante cada situación. Es comprender que el cambio inicia en el interior de cada persona, conociendo las emociones, las acciones. También se conoce como autoconciencia, que es la capacidad de lo que cada persona siente ante una emoción, la decisión que toma, su relación. Es reconocer las situaciones que impulsan determinada emoción, es esa consciencia propia.
- **Autorregulación:** es el control que una persona tiene para no reaccionar de forma automática a determinadas situaciones, sino que se sabe cómo reaccionar, el poder controlarse, no decidiendo con la emoción o de forma impulsiva. Es el poder dominar las emociones, sin caer en la represión de estas, pero evitando llegar a agresiones, a caer en provocaciones y poder mantener la calma y adaptarse a situaciones manteniendo el equilibrio.
- **Automotivación:** es ese impulso que motiva a una persona a cambiar, a trabajar para alcanzar sus objetivos. Es esa energía interna de uno para alcanzar metas, para resistir a problemas y mantener esa realización personal, a pesar de los fracasos, errores, es mantener la pasión y mejorar continuamente.
- **Empatía:** este componente es más hacia los demás, ya que se centra en comprender las emociones de los demás, poniéndose en su lugar. Es ayudar a otras personas, reconocer sus necesidades, puntos de vista, y responder de acuerdo a sus sentimientos. Reconocer la incomodidad, la escucha activa, la comprensión y respeto incluso hacia la diversidad de los demás.
- **Habilidades sociales:** y el último componente es el poder interactuar con otros, el poder comunicarse, el influir en otros, el gestionar problemas y persuadir. Con este componente desarrollado, la persona

puede entusiasmar a un equipo de personas, liderar proyectos, gestionar cambios, el saber negociar y construir confianza en otras personas (Bello, 2023).

De acuerdo con García y Giménez (2010) la IE es básicamente el uso inteligente de las emociones, es ese potencial que muestra una persona para poder resolver problemas en base al procesamiento de información de su alrededor. Entre sus habilidades no solo es percibir una emoción personal, sino tener dominio de estas, saber responder a las emociones de otros, armonizar los diferentes espacios sociales, ser asertivo en cuanto a respetar las ideas de otros, ser proactivo para tomar iniciativa y hacerse responsable de sus actos, así como ser creativo, observando el mundo desde otra perspectiva.

Estos autores indican que la IE puede ser estudiada por varios modelos, pero que desde Goleman concretamente se hace mención a cociente emocional (CE), que no busca luchar u oponerse al cociente intelectual, sino más bien complementarse. Y es un modelo altamente aplicable en el mundo organizacional y laboral (García & Giménez, 2010).

Ahora si se considera esta teoría en el ámbito empresarial, se menciona a Salguero y García (2024) donde se la reconoce como un pilar para el éxito empresarial. Estos autores hacen hincapié en el desarrollo y aporte de las habilidades emocionales, en especial en los líderes, quienes deben manejar relaciones interpersonales, comunicarse y fomentar el ambiente adecuado de trabajo. Y desde los estudios de Goleman en los 90, se relaciona esta inteligencia con los líderes efectivos y con la comprensión de las dinámicas humanas complejas.

En las empresas se recomienda que esta inteligencia se potencie por medio de actividades de coaching, de hacer tomar conciencia a cada trabajador sobre su importancia. Esto es fundamental en las empresas actuales, donde se muestra una responsabilidad emocional. Entonces, de acuerdo a esta inteligencia, ya no solo se requiere líderes con habilidades técnicas o un coeficiente intelectual alto, sino con una IE que permita

autorregular y conocer sus emociones, y comprender las necesidades de otros (Salguero & García, 2024).

Dentro de lo que corresponde a este tipo de inteligencia, se puede también hacer otra clasificación en sus dimensiones que la integran:

- Atención emocional: que hace énfasis en el grado en que las personas creen que prestan atención a sus sentimientos y emociones. Es decir, es la habilidad que reconoce e identifica los propios sentimientos, las sensaciones cognitivas y fisiológicos. La persona en este caso tiene que decodificar y prestar atención a las señales emocionales. Cuando se logra identificar y controlar este aspecto, se podrá facilitar las relaciones interpersonales de calidad.
- Claridad emocional: en esta segunda dimensión, es lo que la persona cree que percibe sus emociones. Es esa habilidad que le permite experimentar sus sentimientos con claridad y poder entender cómo se siente. Es indagar en todo el sistema complejo de señales de emociones, y poder etiquetar y discriminar por categorías. Con esto se puede reconocer las causas también de las emociones y poder unir el sentimiento con la razón, tener esa conciencia y poder autorregularse.
- Reparación emocional: y este último, es la creencia que tienen las personas sobre la capacidad que poseen para regular sus estados emocionales negativos, para poder interrumpirlos. O a la vez, poder prolongar los estados positivos, es decir, esa capacidad de ser receptivo y reflexionar sobre estos, para con esta información poder descartar datos o beneficiarse. Es ir un paso más adelante, ya que no solo trata de sentir una emoción, sino de gestionarla, poder calmarse y recuperarse tras emociones fuertes (González, Custodio, & Pablo, 2020).

Goleman (1999) también dedico un libro exclusivamente de la IE aplicada a la empresa, reconociendo que cada vez este tipo de inteligencia es más requerida en las organizaciones, en especial en los líderes. Los

empresarios ya no solo contratan por el saber, sino por el cómo eres y cómo manejas las relaciones con otros. Y en especial se busca que los líderes integren correctamente los equipos, ya que son ellos quienes llevan el timón en cada área de trabajo, y deben tener un radar social para las dinámicas sociales de la empresa.

Desde el momento de la contratación del personal, ya no solo se debe ver el currículum, sino evaluar sus competencias emocionales, el poder trabajar en equipo, el saber relacionarse. Y al momento de colaborar mutuamente, lo importante no es cuán inteligente es una persona, sino el que se pueda entender, comunicar y gestionar emociones con otros. Al final de cuentas, el trabajador con IE, el líder con IE mejorará el desempeño, éxito, clima y eficiencia de la empresa (Goleman, 1999).

Y respecto a los líderes, de acuerdo a Goleman también se puede identificar varios tipos de liderazgo que puede existir en cada caso. Según la Organización Covisian (2024) existen seis:

- Liderazgo coercitivo: el cual se centra en la disciplina, en cumplir las reglas, aunque no se preocupa por motivar a sus empleados.
- Liderazgo autoritativo: puede ser más inspirador, motivador y con una visión que convence sobre el futuro, es ideal cuando se requiere hacer cambios.
- Liderazgo afiliativo: su enfoque son las relaciones y el bienestar de los trabajadores, cuidando la moral y el ambiente positivo de trabajo.
- Liderazgo democrático: se basa en el consenso y la participación de todos, con las contribuciones de todos y la innovación.
- Liderazgo timonel: su punto de interés es el logro de objetivos y tener trabajadores competentes y especializados para una mejor gestión.
- Liderazgo coaching: se centra en el desarrollo profesional y personal de cada trabajador, apuntando por el crecimiento del personal y su retención.

## **2.2. Referente Conceptual**

### **Talento humano**

De acuerdo a Chávez y Vizcaino (2017) cuando se relaciona el tema del ser humano con la empresa, se entiende como un recurso o elemento de trabajo que las empresas utilizan para obtener así otros recursos. Es decir, que se trata de un dote intelectual, de un capital intangible, un capital social que tienen las organizaciones para desempeñar las actividades y alcanzar las metas. Este concepto ha pasado desde definiciones como la administración de personal, recurso humano, capital humano, hasta que en el siglo XXI se habla de talento humano. En sí a lo que hace énfasis este concepto es que pone atención en la inteligencia y capacidades que tienen los trabajadores, y que internamente en la empresa se puede aumentar este potencial, porque entienden que con esto se mejora su competitividad y logro de objetivos.

Según Poveda (2018) es necesario reconocer su evolución a través de la historia, ya que en sus inicios el trabajo aparece vinculado a formas de servidumbre. Existió una primera etapa marcada por la ausencia de derechos laborales, el control feudal, y las jornadas extensas y precarias, hasta que, con el paso del tiempo, surge la sociedad del conocimiento, la optimización de recursos, la tecnología e investigación donde este capital humano adquiere una mayor relevancia.

Algunos autores señalan que este concepto de talento humano surge en la década de los 90, cuando se implementa un área especial de gestión de talento humano para su manejo, coordinación y planeación. Pasando por las siguientes etapas:

- Primera etapa: impactada por la revolución industrial, y una sociedad individualista, donde se empieza a ver movimientos de lucha por mejores condiciones de trabajo.
- Segunda etapa: eventos como la primera guerra mundial, crisis económicas, y se impone la importancia de la relación entre empresario y trabajador, así como la psicología y filosofía de trabajo.
- Tercera etapa: se busca el aporte del Estado por mejorar condiciones de trabajo, regular relaciones, ya no verlo como mercancía al

trabajador, surgiendo así el rol del Estado, de la psicología administrativa y la teoría contingencia.

- Cuarta etapa: marcada por la globalización y los avances tecnológicos, ya se preocupan por las capacidades de las personas, por su participación y por conseguir objetivos entre todos.
- Quinta etapa: empieza a implementarse un área de desarrollo del talento humano, se busca mejorar la productividad, la calidad del trabajo, ajustándose a los cambios, pero de una forma positiva (Poveda, 2018).

Entonces se comprende que el talento humano incluye a todo el personal, al valor más importante que tiene la organización y que en la actualidad se cuenta con programas de cuidado, de salud, de bienestar y crecimiento para todos los trabajadores. Este talento humano es el cliente interno de la empresa, por lo cual debe cuidarse, motivarse y retener, ya que esto va de la mano con el éxito empresarial.

Esto es confirmado por Salazar y otros (2023), quienes definen que este talento es un desafío para las empresas, y que, según se lo maneje, tendrá éxito o fracaso en sus actividades. Ya no solo importa tener capital humano con talento, sino que se debe desarrollar, motivar su crecimiento, conocer sus habilidades, retenerlos, aprovechar este activo intangible y alcanzar sus fines empresariales. Es una relación bidireccional, si la empresa muestra compromiso con sus trabajadores, estos mejorarán su desempeño. En sí, es un bien imprescindible para la empresa, para alcanzar su ventaja competitiva.

Núñez y Brochero (2019) lo definen como un activo muy valioso para la empresa, el cual requiere de procesos y gestiones para su desarrollo. Se debe comprender además la concepción del hombre en este campo, sus dinámicas y teniendo que invertir en este recurso porque es la columna vertebral de la organización. Ahora las empresas trabajan con nuevos enfoques, han evolucionado, dándole el valor necesario a las personas y su aporte.

Y en relación con el tema de la inteligencia emocional o de las competencias y habilidades blandas del talento humano, que es la otra variable de estudio de esta investigación, Lozano (2007), define las siguientes variables:

- Auto conciencia, que permite reconocer las propias emociones, sentimientos.
- Auto regulación, que es el control y direccionamiento de impulsos y estados emocionales negativos.
- Empatía, que es palpar las emociones y necesidades de los otros.
- Socialización, que permite relacionarse con los demás, construyendo climas agradables de trabajo.
- También hace énfasis en competencias emocionales como la confianza, conciencia emocional, dominio, innovación, comprensión, orientación al servicio, influencia, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y más.

### **Área de talento humano**

Esta área requiere ser interdisciplinaria, por todas las dinámicas que controla, y con su trabajo se puede enriquecer toda la organización. Es un departamento que se encarga de procesos de reclutamiento, selección, de capacitación, planes de carrera, división del trabajo y diseño de puestos, salarios, disciplina, normas, eficacia, satisfacción en las personas, supervisión y otros asuntos (Gaspar, 2021).

Bravo (2017) recalca que esta unidad se compone de varios subsistemas, que se encargan de fomentar el desarrollo en las personas, logrando su satisfacción y mejor clima organizacional. Esta área maneja la mayor ventaja competitiva que puede tener cualquier empresa, que es su recurso humano, y no solo se encarga de los procedimientos internos de la unidad, sino de todas las acciones de la empresa. Esta clasificación la detallan Espinoza y Cachipundo (2024):

- Planificación del talento humano, que determina todos los procedimientos que garantizan que la empresa cuente con el personal debido, en tiempos y calidad adecuada, según la estructura organizacional. Aquí también se crean los puestos, se pueden hacer contratos, etc.
- Clasificación de puestos, que, de acuerdo a ciertos estándares, crea, valora y describe los puestos en cada organismo.
- Reclutamiento y selección de personal, que son todos los procesos y métodos que se ejecutan para valorar la idoneidad de cada aspirante para ocupar un cargo. Considerando ascensos, designación de concursos, las vacantes y el ingreso.
- Capacitación y formación profesional, que incluye toda la especialización de cada persona, que les permite obtener los conocimientos y capacidades para cumplir con su nivel profesional y desarrollo de cada persona. Este subsistema se encarga de contar con los programas de formación, la planeación, cubrir costos, y analizar los efectos posteriores de esta capacitación.
- Evaluación de desempeño, que son todas las normas, protocolos y procedimientos que deben ser imparciales y transparentes para evaluar de manera sistemática el trabajo de las personas. Debe contar con escalas de calificaciones, objetivos claros.
- Salud ocupacional, en varias organizaciones se incluye este subsistema como cumplimiento de normativa del país, donde se busca mejorar el ambiente laboral, la salud integral y contar con programas integrales de seguridad. Aquí se incluye el tema de la prevención de riesgos laborales que queda a cargo de este departamento.

Con este análisis se comprende que este sistema de recursos humanos trae varios beneficios a la empresa, que permite una mejor colaboración, calidad de trabajo, y resolución de problemas. Se caracteriza por identificar los puntos fuertes y débiles de los trabajadores, que permite la consecución de los objetivos organizacionales, evaluarlos y dar una retroalimentación. Y todo esto se cumple en todas las fases de la relación con el personal, desde

su contratación, inducción, desarrollo de sus competencias y despido o renuncia.

### **Gestión del área de talento humano**

Esta gestión hace referencia al control y desenvolvimiento de todas las funciones que permiten el éxito de la organización. Surge debido a la necesidad de administrar a las personas en las empresas, obteniendo su máximo conocimiento y habilidades. Se lo define como todo lo que contempla la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de los trabajadores, con el objeto de alcanzar los objetivos de la empresa (Gaspar, 2021).

Entre sus actividades que ejecuta se encarga de atraer y desarrollar, incluyendo desde el entrenamiento que recibe el personal para ocupar los debidos cargos, las capacitaciones que les facilitan aprender cómo hacer su trabajo, y su desarrollo, que los motiva, les brinda la oportunidad de crecer y a la vez favorece el desarrollo organizacional. Entonces se comprende como toda acción que permite administrar, aprovechar y desarrollar las capacidades y habilidades humanas para cumplir con sus asignaciones de trabajo (Gaspar, 2021).

Según Palma (2018) esta gestión es aprender a que una empresa no solo se refleja en beneficios económicos o resultados de la empresa, sino en cómo transfiere conocimientos de los trabajadores, de sus colaboradores a toda la empresa, obteniendo así un capital social.

Pinargote y Pico (2023) integran el tema de que las organizaciones en la actualidad tienen que analizar toda la red de interacciones de cada persona, quienes traen sus propias convicciones, metas, valores y necesidades. Por eso uno de sus fines es crear una cultura eficaz entre los jefes y los empleados, y con esto mejorar los niveles de productividad, compromiso y satisfacción. Y desde 1991 se reconoce que la empresa se adapta a nuevas demandas del mercado, que influye la tecnología, que la forma de hacer las

cosas cambia, y surge la necesidad de trabajar en equipo y comprender que la organización es un todo integrado.

Con esta concepción cada empresa debe asumir el modelo de gestión que más se ajuste a su sector, estructura, cultura y necesidad, pudiendo tener algunos:

- Modelo de Chiavenato del 2002: que afirma la interrelación entre todos los procesos, considerando subsistemas de mantenimiento, control, desarrollo y aplicación.
- Modelo integrado de innovación del 2003: que integra la cultura, la acción estratégica, las habilidades, las tecnologías, toda la dinámica de las dimensiones en base a las exigencias de los principales actores. Se basa en la interrelación de cultura, arquitectura y gestión del TTHH, y sus aristas son la innovación, el liderazgo, la estrategia y la tecnología.
- Modelo de diagnóstico, proyección y control de Cuesta del 2005: se basa en 4 actividades clave, como son los sistemas de trabajo, el flujo de recursos humanos, la educación y desarrollo y la compensación salarial.
- Modelo de gestión en línea o staff del 2016: se espera que cada líder de línea promueva los cambios, apoye a sus empleados, asuma responsabilidad, planifique el éxito, innove y desarrolle las capacidades de las personas.
- Modelo de gestión por competencias del 2020: tiene 4 dimensiones, de conocimientos, afectos, desempeño y preferencias (Pinargote & Pico, 2023).

También se dice que con la correcta gestión del TTHH, se logra que el personal deje de ser un escueto recurso organizacional y sea visto como un sujeto activo, un ser humano con habilidades, inteligencia, que es parte indispensable de la empresa. Si se maneja de forma adecuada se logra una reducción de brechas desiguales, se mejora el rendimiento, se aumenta la eficacia, se fomenta una mejor cultura, se mejora el clima organizacional, se satisface a los empleados, se motiva y retiene, se disminuye la rotación del

personal y se tiene una mejor comunicación entre todos los niveles y departamentos de la empresa (Ríos, 2020).

Como una manera de resumir estos tres conceptos, se entiende que el talento humano es el conjunto de personas que trabajan en una organización, con sus propias habilidades, especializaciones y conocimientos. El área de talento humano es una unidad de la empresa que apoya a todo este recurso humano, encargado de funciones como el reclutamiento de las personas, su desarrollo, evaluaciones, administración y todo el bienestar. Finalmente, la gestión del área de talento humano son esos procesos que se cumplen en esta unidad de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa. Busca alinear la empresa con sus empleados, motivándolos, reteniéndolos y gestionando los cambios organizacionales internos.

### **Líderes del área de talento humano**

De acuerdo a Pérez y Espinoza (2019) la persona más responsable de toda esta área de trabajo, de mantener las ventajas competitivas en su personal, de ajustar las estrategias de trabajo, de mantener satisfecho al personal, de capacitarlos y alinear todos los objetivos de trabajo, es el líder de talento humano. Es esta persona la encargada de identificar riesgos, errores, de analizar indicadores, de conocer cualquier retroceso.

En términos generales, el liderazgo es un elemento que guía y motiva a las personas, es una vía que permite alcanzar los objetivos trazados y alcanzar los niveles adecuados de desarrollo y crecimiento en las personas. Aunque hoy en día este concepto tiene varias modalidades, estilos y teorías, lo que se debe buscar en una persona líder es que estimule la conciencia en los demás colaboradores, y lograr que cada trabajador sea más productivo, que se comprometa con la misión de la empresa, dejando en parte de lado sus intereses individuales, por alcanzar los colectivos de la organización (Pérez & Espinoza, 2019).

Determinando así que una persona líder en esta área de talento humano debe ser un soporte en la administración general de la empresa, pero

también debe mostrar ese lado humanitario donde escuche las necesidades de los empleados, debe alinear su trabajo y estrategia empresarial, y ser ese impulso del trabajo en equipo y de la cultura organizacional. También se indica que esta persona debe adaptarse a los cambios, debe mantener buenas relaciones interpersonales, con un enfoque de trabajo hacia el bienestar del empleado, eliminando en su trabajo la distancia de poder, teniendo una mente abierta y siendo innovador (Pérez & Espinoza, 2019).

Analizando el importante rol que tiene esta área de talento humano, se debe considerar el perfil y competencias con las que debe contar el líder de esta unidad de trabajo. Tal como lo indica Díaz y otros (2024) se debe contar con teorías que permitan analizar los comportamientos, que potencien el talento de los líderes, que se fortalezca la comunicación entre todas las áreas de trabajo, se gestione el tiempo, se apoye la autorrealización, la colaboración, se impulse el desarrollo y se cree ambientes positivos de trabajo.

Además, se debe reconocer el tipo de líder que tiene esta área en cada empresa, para de esta manera reconocer si existe dominancia, estabilidad, tipo de influencia, si es una persona cautelosa. Ya que de esto depende la forma de tomar decisiones, el nivel de participación, el optimismo, las reacciones que muestran, el apoyo emocional, el cumplimiento de reglas, el uso de métodos de planificación y control, la precisión, empatía, persuasión o conformidad en cada situación (Díaz, Ramírez, & Rivera, 2024).

Por último, el autor De Arco (2022) incluye que desde el líder se puede aplicar la teoría del reforzamiento, de comprender cómo la conducta humana se va condicionando por su entorno social, por los estímulos y su desarrollo. Y considerando que el líder influye en el comportamiento de los demás trabajadores, y que tiene ese nivel de importancia en la empresa, se debe considerar los estilos de liderazgo existentes:

- Liderazgo autoritario o coercitivo: se caracteriza por un ambiente de trabajo de respeto, pero con relaciones de distancia. Predomina la presión, el temor y la sensación de impotencia ante alguna situación de presión. Solo la persona a cargo toma las decisiones, limitando la

opinión de los demás, aunque este estilo puede resultar más efectivo y más rápido en algunas situaciones.

- Liderazgo democrático: se permite la participación de los demás trabajadores, con más libertad y más cercanía en el trabajo, con más canales de comunicación, pero se debe poner límites porque los trabajadores pueden llegar a sentir que no tienen una guía.
- Liderazgo visionario o de orientación: tiene como principal fin, el que todos sepan el camino a seguir, siendo la motivación un elemento primordial.
- Liderazgo afiliativo: con este se mejora el sentido de pertenencia de las personas, y la lealtad hacia la empresa. Su fin es que las relaciones humanas mejoren en el equipo, valorando muy especialmente el bienestar emocional.
- Liderazgo coach: donde el líder busca ayudar a todos sus empleados, determinando las fortalezas y debilidades de cada uno para trabajar en ellas. Su fin es el desarrollo y formación de las personas, por lo que el líder puede asumir un rol de entrenador.
- Liderazgo timonel: la persona líder marca un rumbo, y consigue que los demás mantengan estas directrices y tareas. Es decir, que se trabaja con el ejemplo, enfocado en la excelencia, pero se debe tener cuidado de no llegar a la falta de flexibilidad (De Arco, 2022).

Además de estas clasificaciones se menciona el liderazgo transformacional, el cual modificó la forma de dirigir a las personas, y lo que se pretende ahora es motivar al personal, inspirar, lograr esa conexión emocional, pero a la vez poder responder a los retos y tendencias complejas del mercado actual. Cuando se aplica este tipo de liderazgo, se considera a las personas como agentes de cambio, donde la autoridad se basa en la colaboración, se mantienen buenas relaciones, se escucha a otros y se fomenta una responsabilidad entre todos (Guerra, 2024).

## **Dimensiones de talento humano**

Dentro de lo que es el área de talento humano en las empresas, se pueden tener diversos componentes y dimensiones. Estas pueden variar de acuerdo al enfoque, tamaño y autor las analice. Para efectos de esta investigación se consideran las siguientes:

### ***Comunicación interna***

De acuerdo con Reyes (2012) la comunicación interna en una empresa sirve para comprometer a las personas, para integrarlas y alinearlas con las estrategias y objetivos de la organización. Y es responsabilidad de las personas a cargo de mantener un equilibrio dinámico en estos canales de comunicación, fortaleciendo vínculos, alertar sobre desafíos y construir una identidad compartida que influya en todos los colaboradores. Lo que se debe perseguir en todas las áreas de trabajo, es que la comunicación sea directa, abierta, bidireccional, oportuna y frecuente entre todos los integrantes.

Lo mismo confirman Aviles y Sabando (2025) quienes definen que la comunicación debe ser clara y precisa para transmitir la información dentro de las empresas. Y es un pilar en el que se construyen relaciones y estrategias, por lo que se subraya la importancia de que los mensajes se compartan en forma comprensible, y que llegue a los receptores en un contexto adecuado. Dentro de lo que es la comunicación, se tiene que considerar que existen canales formales, informales utilizando varias herramientas tecnológicas o presenciales. Desde la comunicación también se alcanza la escucha activa, la retroalimentación, la cohesión de los trabajadores, por medio de compartir valores, normas y comportamientos.

Con esto se comprende que la comunicación es una herramienta indispensable de toda organización, que si se maneja de la forma correcta, se logrará ser más competitivo, alinear equipos, mejorar el rendimiento y transmitir una misma cultura para todos. Aparte de producir más productividad, puede mejorar el clima laboral y ser un indicador de la satisfacción del trabajador.

### ***Clima laboral***

El clima se lo entiende como una característica de la cultura laboral, y que se puede observar en la forma de comportarse de los trabajadores. Es un factor interno de la empresa, y que tiene un gran impacto en la satisfacción, comportamiento y desempeño de los colaboradores. Es ese ambiente que es percibido por el trabajador, que puede incluir desde la forma de liderar, la comunicación, la motivación. Por eso se indica que dentro de lo que es el clima laboral se puede incluir la cohesión, la presión, el apoyo, la autonomía, el reconocimiento, la innovación, la confianza o la equidad (Vera & Ayala, 2023).

Y desde Piligua y Arteaga (2019) se confirma que este clima se compone de factores físicos y emocionales que impactan en el comportamiento y en el desempeño que puede tener una persona. Es como la persona ve su lugar de trabajo, las tareas cotidianas que realiza. Es toda una connotación que gira en torno a la desmotivación o felicidad que puede provocar el trabajo, y que depende de esto, se obtendrán determinados resultados hacia las empresas. Puede incluir desde valores, actitudes, y ser el resultado de la interacción de los motivos internos, con los estímulos externos de la empresa.

Dentro de lo que se estudia este concepto se puede incluir el nivel de colaboración, de liderazgo, el tipo de carrera profesional de cada persona, el nivel de satisfacción y las condiciones físicas de cada puesto de trabajo. Y de esta relación se puede obtener una baja o alta productividad.

### ***Liderazgo y apoyo institucional***

Desde Villacis y Ferrín (2022) el liderazgo es esa cualidad por la cual se puede transformar una organización o la vida de otras personas. Se lo vincula con esa forma de transformar a una persona, el nivel de influencia sobre otros a largo plazo. Por lo que la persona que lo ejerza debe ser competente y saber enfrentar los desafíos de las organizaciones, que entre

sus responsabilidades tiene la satisfacción tanto de los trabajadores, como de los clientes u otros grupos de interés.

Este concepto se lo puede vincular con dinamismo, crecimiento y cambios. El liderazgo como tal es la influencia que una persona puede imponer para orientar a sus equipos y alcanzar determinadas metas, desde un enfoque que los persuade y los haga partícipes de las decisiones (Cedeño, Caballero, & Chica, 2025).

Por último, Bracho (2023) determina que el liderazgo se puede observar cuando se trabaja en equipo, porque ahí es cuando se observa la capacidad de comunicar, recibir información, de mejorar relaciones, disminuir estrés y lograr los objetivos más eficientes. Lo importante es que desde este liderazgo se dé el apoyo necesario para los trabajadores en cualquier necesidad, y por tal razón se busca un liderazgo menos autoritario y más democrático o transformacional.

### ***Motivación y reconocimiento***

Joglar (2014) define a la motivación como algo fundamental que permite comprender la conducta de las personas y saber gestionarlas. Desde la administración, se entiende como una fuerza psicológica que puede direccionar el comportamiento, el esfuerzo y la persistencia ante obstáculos. Ya sea que se hable de la motivación interna que es ese desarrollo de habilidades o satisfacción interior; o la externa que requiere reconocimientos o premios de otros en materiales o premios. Y así la motivación se va vinculando con las expectativas, con un valor instrumental, con las necesidades y su satisfacción, con el logro, poder o afiliación que se puede alcanzar.

Y en cuanto al reconocimiento, Joglar (2014) también menciona que es identificar atributos en una persona y reconocerla por eso, sus logros, y alentarla a seguir con los mismos resultados. Es esa felicitación por los comportamientos que se alinean a los objetivos de la empresa y que les permite ser más productivos. Y es una buena herramienta para influenciar en

el trabajo de los colaboradores, buscando siempre que predique la justicia y equidad entre todos.

En modelos tradicionales, se motivaba o reconocía al trabajo con recompensas económicas, pero ahora se busca sistemas más flexibles, programas de bienestar, esquemas con propósito y que les permita alcanzar su crecimiento como profesionales. Y no solo premiar por un objetivo o resultado, sino que los trabajadores actuales buscan que se les reconozca desde su liderazgo, su ingenio, y todas las colaboraciones que pueda dar (Arciniegas, Salamanca, Samaca, & Sánchez, 2025).

### ***Manejo de conflictos***

De acuerdo con Silva, Pino y González (2022) los conflictos siempre han existido en la humanidad, en diferentes espacios sociales, incluyendo a la empresa. Y existen una variedad de conflictos que se pueden dar entre las personas, desde los constructivos, destructivos, conflictos de relación, de información, de valores, intereses o más estructurales. Mencionan que cuando un problema no se puede resolver entre las partes involucradas, se suele incluir a una tercera persona para llegar a un acuerdo o negociar. Existen varias formas de solución o manejo de estos conflictos, ya sea por medio de negociaciones, de mediación, de desaparición, subordinación o eliminación.

Desde el Centro Internacional de Formación de la OIT (2013) recalca las interacciones múltiples que se dan en las relaciones laborales. Las mismas que se ven influenciadas por el poder, valores y el entorno en el que operan. Entonces de estas interacciones es inevitable que surjan disputas, por todas las diferencias e intereses que no llegan a acordarse. Y lo que se recomienda desde esta institución, es alentar la negociación colectiva, tener mecanismos de mediación o conciliación, poder disuadir los casos más leves y garantizar que los acuerdos a los que se lleguen se mantengan. Recordar siempre aplicar las medidas eficaces y legales, para no llegar a casos de huelgas, resoluciones judiciales o cierre patronal.

## ***Cultura organizacional***

Desde Yopan, Palmero y Santos (2020) se reconoce que este concepto puede ser definido desde varios campos. Desde el positivismo se lo considera un elemento de la gestión organizacional; desde la interpretativa y constructivista parte que la empresa en sí es una cultura, que se construye por las interacciones y significados compartidos. O desde la antropología, que pone el foco en los valores y creencias que se comparten e influyen en el comportamiento.

Entonces esta cultura es un sistema completo, es lo que mantiene unida a la organización, comparte creencias, valores, interacciones, estructuras de trabajo y control, que produce finalmente las normas de comportamiento. Son todas las experiencias que los trabajadores viven dentro de una organización y que van guiando la toma de decisiones, roles y cumplimiento de metas (Yopan, Palmero, & Santos, 2020).

Y Rubiela (2024) también relaciona la cultura con el capital intelectual, con la motivación, el liderazgo, el clima de trabajo, la satisfacción e innovación. Comprendiendo que esta cultura es la forma en que los trabajadores se comportan, actúan con otros, toman decisiones, cumplen con sus actividades, y que se puede influenciar por el entorno en el que se encuentre la empresa.

### **2.3. Referente Normativo**

#### **2.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

Como parte de los derechos del Buen Vivir que el Estado garantiza para toda su población, se menciona en el art. 33 y 34 todo lo referente al trabajo y a la seguridad social. Asumiendo que ambos deben ser irrenunciable, que es una responsabilidad primordial del Estado, y que se regirá por principios como la universalidad, transparencia, equidad, eficiencia y la atención de las necesidades de cada persona (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021).

El trabajo se comprende como un derecho de vida, de autorrealización y económico, así como un deber social y base de la economía del ser humano. Y se persigue que sea un trabajo con pleno respeto hacia la dignidad de la

persona, con cláusulas claras de empleo, definidas las remuneraciones, la jornada y que el ambiente sea saludable. En el art. 66 también se incluye al trabajo como un derecho de libertad, el cual deberá ser escogido de manera libre por cada persona. Y se maneja también políticas económicas donde se busca impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021).

### **2.3.2. Tratados y Convenios Internacionales**

#### **Declaración Universal de los Derechos Humanos**

Esta declaración tiene alcance internacional con todos los Estados miembros, incluyendo a Ecuador en su ratificación. Desde el aporte de ONU (1948) se reconoce la igualdad, derechos y dignidad con la que nace cada persona. Y como un recurso efectivo que tiene este documento, en el art. 23 habla sobre el derecho al trabajo, incluyendo su libre elección, condiciones satisfactorias y protección contra la inestabilidad laboral. Debe gozarse de un espacio sin discriminación, con remuneraciones iguales. Con la libertad de pertenecer a sindicatos, derecho al tiempo libre, a vacaciones. Y que este trabajo le garantice un nivel adecuado de vida, tanto al trabajador como a su familia, que le permita cubrir necesidades, obtener bienes y servicios para su subsistencia.

#### **Convenios de la Organización Internacional de Trabajo**

Como principal organización laboral, existe la OIT con sus recomendaciones y convenios que pretenden ser un marco para regular las relaciones laborales, prevenir cualquier problema y cuidar aspectos como la seguridad y salud de los trabajadores. Estos temas se tratan exclusivamente en el convenio 155 y 187 de la OIT. Ambos se complementan, se aplican en toda actividad económica, y apoyan en la formulación de medidas para trabajos seguros, saludables y mejores que se pueden ir aplicando de forma progresiva (OIT, 2023).

Tienen un enfoque holístico para la gobernanza de las empresas y trata de promover toda una cultura organizacional de prevención de la salud y de seguridad. Se busca evitar accidentes y daños, debido a todos los riesgos inherentes de los lugares de trabajo, contando con la participación de los trabajadores en todos los niveles (OIT, 2023).

### **ISO 45003:2021**

Esta norma de enfoque también internacional, cuenta con el fin de gestionar los riesgos psicosociales en las organizaciones. Para esto cuenta con directrices para identificar, evaluar y controlar los factores que afectan de manera negativa la salud mental y bienestar de los trabajadores. Con el marco que se proporciona se podrá reducir tasas de absentismo, mejorar el clima organizacional y el desempeño en el trabajo

Con esta norma se mejora el ambiente de trabajo, se alcanza un bienestar en todos, se motiva a las personas. Y para tener éxito se menciona lo siguiente:

- En la identificación de riesgos psicosociales se evalúa todo el entorno, como cargas de trabajo, demandas emocionales, falta de control, conflictos y ambigüedad en las funciones.
- Plan de acción, ya con el conocimiento previo se puede implementar políticas preventivas, de formación y educación a los empleados, así como de monitoreo.
- Integración, llegado a este punto se debe tener un sistema de gestión para demostrar sus beneficios a todos los trabajadores, cumplir con normativa y mejorar la imagen de la empresa (Organización Internacional de Normalización ISO, 2021).

### **2.3.3. Leyes Nacionales**

#### **Código del Trabajo**

El fin de esta ley es regular todas las relaciones de trabajo, en toda modalidad y sector de empleo. Se habla de la irrenunciabilidad de derechos, de la protección administrativa y judicial que tienen los trabajadores, de la aplicación favorable hacia el empleado. La relación se regula por medio de un contrato de trabajo, donde se explica las cláusulas y formas de trabajo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

Se estipulan las obligaciones, derechos y deberes de ambas partes, tanto del empleador como el trabajador, con el fin de que el trabajo se dé en un entorno seguro, que se respete valores a pagar, que se promueva la igualdad de oportunidades, el desarrollo personal y profesional, la satisfacción de necesidades y el cumplimiento del trabajo. Se estipula también los permisos de parte de las organizaciones para permitir las inspecciones y controles de parte de las autoridades, para comprobar el cumplimiento de las disposiciones y leyes vigentes (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

#### **Reglamento de seguridad y salud en el trabajo**

Este reglamento se crea con el fin de promover una cultura de protección y prevención en el espacio de trabajo, apoyándose en políticas y acciones de seguridad y salud. Para esto se debe tener claro lo que es un accidente de trabajo, un acto inseguro, agentes contaminantes, ambiente de trabajo, autoridades, carga de trabajo, condiciones, control, emergencia, daños derivados del trabajo, evaluación de riesgos, enfermedad profesional y otras gestiones sobre este campo (Ministerio del Trabajo, 2024).

Se espera contar con todo un sistema que articule una estructura nacional de seguridad y salud, el cual se encargue de las disposiciones legales, de los instrumentos internacionales en esta materia, inspecciones a cargo de las autoridades pertinentes, servicios de información, la debida educación a empresas y trabajadores, su participación y otros elementos a prever (Ministerio del Trabajo, 2024).

## **2.4. Referente Estratégico**

### **2.4.1. Plan Nacional de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025**

Este documento muestra un trabajo con una visión de largo plazo, basado en ejes que permiten una mejora en la calidad de vida de la población ecuatoriana. Se compone de un eje social, uno económico, el de infraestructura que se vincula con la energía y medio ambiente y el institucional. En total se han generado 9 objetivos con enfoque en derechos humanos, en igualdad y con estrategias que cubren todo el territorio nacional (Secretaría Nacional de Planificación, 2024).

Dentro de lo que respecta el eje económico, se relaciona este tema de investigación, concretamente con el sexto objetivo que busca incentivar la generación de empleo digno. Entre sus políticas y estrategias para alcanzar este fin, se basa en el fomento de mejores oportunidades de empleo dignas, donde se respete los derechos laborales, que se manejen incentivos para las empresas así como los controles para el cumplimiento. Otra política es incentivar el desarrollo sostenible de las MIPYMES, que se apoye los negocios de pertinencia territorial, que se cuide la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres, o el apoyo hacia los jóvenes para su inserción laboral (Secretaría Nacional de Planificación, 2024).

### **2.4.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS**

Estos objetivos son el resultado del trabajo de la ONU (2015) con diferentes líneas de trabajo para cubrir los problemas más complejos y emergentes del mundo. En relación con el problema de investigación, se hace énfasis en el octavo objetivo que se enfoca en promover el crecimiento económico, con base en la sostenibilidad y la inclusión, alcanzando un empleo digno y decente para todos.

Cuando se habla de un empleo decente, es tener un trabajo con ingresos dignos, en un lugar saludable, que brinde protección social al trabajador y la familia, que se motive el desarrollo. Pero esto no siempre es posible y se tiene varios desafíos, como la poca inversión, falta de empleos,

informalidad, incertidumbre, crisis y más. Con el fin de mejorar estas condiciones de vida, se han planteado algunas metas para su alcance:

- Cuidar el crecimiento económico per cápita en cada nación
- Lograr mejores niveles de productividad económica por medio de la diversificación, modernización e innovación
- Promover políticas para apoyar en creación de puestos, emprendimientos, fortalecimiento y crecimiento de empresas y acceso a servicios financieros
- Lograr un pleno empleo, decente para todos y todas
- Apoyar a los jóvenes
- Proteger los derechos laborales, alcanzar un entorno de trabajo seguro (ONU, 2015)

Aunque no se mencione directamente el tema de la gestión de la inteligencia emocional, de habilidades blandas, o de la gestión del talento humano, se reconoce que esta área de trabajo es la encargada de cuidar al personal, de apoyar su desarrollo y de atender cualquier problema o riesgo al que se exponga.

### **2.4.3. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial**

Este documento se conoce como PDOT y se lo realiza de manera específica en cada cantón, provincia o ciudad del país. Inicia con un diagnóstico de varias dimensiones de estudio y plantea una propuesta con objetivos claros para mejorar cualquier situación. En este caso se tiene uno generado por el GAD Municipal del cantón Guayaquil actualizado a 2021.

Desde lo económico se pudo obtener que Guayaquil representa el 24% del Valor Agregado Bruto Total no petrolero del país. Sus actividades económicas se centran en la manufactura, construcción, comercio y otras actividades profesionales. La tasa de empleo adecuado en el cantón alcanza el 51,2% que es mejor que la media nacional que fue de 38,8% (GAD Municipal del cantón Guayaquil, 2021).

En base a esta realidad, se han propuesto objetivos para mejorar las condiciones integrales de vida de la población, fortaleciendo la capacidad productiva, generando acceso a mejores oportunidades, haciendo alianzas para tener programas de formación, apoyo al emprendimiento, dotar de tecnología y así reducir niveles de pobreza. Para esto se requiere de apoyo de todas las instituciones, de los ministerios, la banca privada, cámaras de comercio y demás actores sociales (GAD Municipal del cantón Guayaquil, 2021).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Enfoque de la investigación**

Para el presente estudio se ha considerado trabajar con un enfoque mixto. Que de acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014) es el conjunto de procesos empíricos y sistemáticos que permite trabajar con datos cualitativos y cuantitativos a la vez, pudiendo comprender un fenómeno desde todas sus dimensiones. Se emplea para tener una fotografía completa del problema, trabajando con evidencias textuales, numéricas, visuales, y de otras clases dependiendo la ciencia. Es decir, que se trabaja desde dos realidades, una subjetiva y una objetiva.

Se lo aplica cuando se pretende agregar valor al trabajo de investigación, ya que requiere de mayores recursos, de más personas, tiempo y conocimientos. Se tiene una perspectiva más profunda y amplia, se producen datos más ricos, con mayor creatividad teórica, mayor solidez, éxito en los resultados y nuevas competencias en cada rama de estudio (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). En este caso se ha considerado este enfoque porque el fenómeno laboral requiere medir varias categorías de estudio, desde lo cuantitativo y lo cualitativo, con interpretaciones, e indicadores mesurables.

### **3.2. Método de la investigación**

Para el método de estudio se ha configurado uno secuencial explicativo. Es decir, que primero se trabaja con el enfoque cuantitativo y luego con lo cualitativo. Primero se mide la gestión de talento humano o la inteligencia emocional existente, y luego se analiza las percepciones que tienen los trabajadores sobre la gestión de sus líderes. En este método primero se hace una fase, y a partir de esta información obtenida se puede desarrollar la siguiente (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). En la rama de trabajo social, este método permite comprender de mejor manera las percepciones, emociones y a la vez datos medibles.

### **3.3. Nivel y tipo de la investigación**

Sobre el nivel de investigación, se decidió trabajar con uno descriptivo. Su objeto es especificar a detalle cada característica, propiedad y perfil del participante y elementos del fenómeno de estudio. Como indica su nombre, su fin es describir la situación, el suceso, detallar cómo se manifiesta. Recoge la información y la pretende medir, aunque no busque relaciones entre estas. Su valor radica en que se muestra con precisión cada ángulo o dimensión de estudio (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Y esto se complementa con el tipo de investigación, que de acuerdo con el caso mencionado, se trata de un tipo aplicada. Esta es aplicable ya que se trata de una empresa real en la ciudad de Guayaquil, con un problema real en lo laboral y que pretende una comprensión real de la práctica profesional o tener propuestas de mejora. Este tipo de investigación se usa cuando se requiere resolver un problema (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

### **3.4. Universo, muestra y muestreo**

En el proceso de investigación se considera siempre un universo o población, que es la totalidad de personas o participantes vinculadas al problema. Pero por temas de recursos o tiempos, no siempre es posible trabajar con este número total, por lo que se designa una muestra, que es un grupo representativo de la población, que debe mantener ciertas características. Y esto se logra a través de un proceso de muestreo, que es el proceso por el cual se pasa del universo hacia la muestra (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Para el presente estudio, la población se trabaja en base a la realidad de la empresa privada de la ciudad de Guayaquil, que da un total de 1086 colaboradores entre todas las áreas de trabajo. De este total, se focaliza el estudio en la unidad de talento humano, obteniendo el total de 36 colaboradores. De este número, se aplica un muestreo no probabilístico por conveniencia de la investigadora, determinando dos muestras. Una de

trabajadores del área de talento humano, que fue de 20 personas, y otra de los líderes de esta área, siguiendo unos criterios de selección determinados, quedando con la muestra de 5 trabajadores, que cumplen lo siguiente:

- Son líderes del área de talento humano de los distintos sub sistemas de esta unidad de trabajo.
- Personas que han trabajado mínimo 5 años en la empresa.
- Líderes que tienen personal a su cargo.
- Trabajadores entre los 25 a 40 años.
- Y que deseen participar en la investigación.

### **3.5. Categorías y variables**

En este punto se realizó la matriz de operacionalización de variables que se adjunta en anexos. Pero que a manera de resumen se muestra las categorías y variables principales de estudio:

- Gestión del área de talento humano: proceso de reclutamiento y selección, inducción y capacitación, comunicación, evaluación de desempeño, clima laboral y relaciones interpersonales, compensaciones y beneficios, bienestar laboral y participación del trabajador.
- Inteligencia emocional: autoconciencia emocional, autorregulación emocional, motivación, empatía, habilidades sociales.
- Influencia de la inteligencia emocional en los líderes: influencia en la comunicación, en la gestión del clima laboral, en la toma de decisiones, en la motivación y desempeño del equipo, resolución de conflictos y gestión de procesos de talento humano.

### **3.6. Formas de recolección de la información**

Considerando que se trata de un estudio de enfoque mixto, se deben combinar dos técnicas. Una primera cuantitativa que se trata de una encuesta de servicio a los líderes de TTHH de la empresa. En esta se tiene preguntas

cerradas con opciones, sobre habilidades, sobre la relación con pares y de trabajo en equipo, incluyendo comunicación, actitud, estándares de calidad, estrés, planificación y conocimientos de los subsistemas de esta área de trabajo. Al igual que el Test de Inteligencia Emocional TMMS-24 de Salovey y Mayer, quienes formulan una escala que analiza la atención emocional, claridad emocional y reparación emocional, aplicada a este ámbito laboral.

Y desde el enfoque cualitativo se ha planteado trabajar con la entrevista. Misma que se reconoce como un cuestionario con preguntas abiertas, que permitan tratar un tema en concreto, en forma de una conversación entre el entrevistado y entrevistador, para obtener todas las percepciones y significados del total de la muestra. Se dice que es una herramienta que permite obtener descripciones del mundo vivido por las personas, con la posibilidad de interpretar y tener una aproximación a estas interacciones cargadas de significados. Es un método de poder y sensibilidad que permite captar las experiencias del mundo cotidiano y es una posibilidad expresiva (Villarreal & Cid, 2022).

### **3.7. Formas de procesamiento de la información**

Finalmente, para el análisis de todos los datos se menciona en lo cuantitativo el procesamiento estadístico de los datos y estadística. Y la codificación axial en lo cualitativo que permita clasificar y ordenar toda la información en base a las categorías y variables de estudio. Y posterior, se habla de la triangulación de datos, que permite relacionar los objetivos, los resultados cuantitativos, cualitativos y un análisis teórico de los datos (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se muestran los datos obtenidos de 3 técnicas aplicadas a la población de esta empresa, concretamente en los líderes del área de talento humano. El objetivo fue analizar las percepciones de los trabajadores de una empresa privada de Guayaquil, sobre la gestión del área de talento humano y la influencia de la inteligencia emocional de sus directivos, con el fin de comprender las habilidades emocionales que impactan en el manejo del personal y cultura organizacional.

Los resultados se analizarán en base a cada objetivo específico. Considerando el diseño de una encuesta vía Google Forms para el primero, un test de inteligencia emocional para el segundo y una entrevista cualitativa para el tercer objetivo.

### **Determinar las características de la gestión del área de talento humano en esta empresa privada de Guayaquil desde la percepción de los trabajadores.**

Lo primero que se debe comprender de este objetivo, es la importancia de la calidad que debe mostrar una organización en su área de talento humano. Área que es responsable prácticamente de todas las actividades relacionadas con el activo más importante de la empresa, que es su personal. Estando presente desde el momento de su contratación, también se encarga de su crecimiento, evaluaciones, atención, planificación, capacitación y otros procesos (Espinoza & Cachipundo, 2024).

Y como recalca Gaspar (2021) de esta administración del personal, se obtiene el máximo de sus habilidades y conocimientos. Donde ya no solo se ve al personal como un beneficio económico, sino como un colaborador, un capital social, intangible que puede traer muchos beneficios. Como Ríos (2020) indica, es reconocer que son sujetos con inteligencia, indispensables, y que lo mejor sería reducir desigualdades en el trato, mejorar el clima, motivar, retenerlos y satisfacer sus necesidades.

En este primer objetivo, el enfoque fue conocer las percepciones de parte de los trabajadores de esta empresa privada, por lo que la encuesta cuantitativa fue aplicada a una muestra total de 20 personas. De los cuales, 6 fueron hombres y 14 mujeres, quienes se encuentran en un rango de edad entre los 23 y 44 años. Son trabajadores con títulos universitarios en la mayoría, ocupando diferentes áreas de trabajo en el talento humano, desde los puestos de capacitación, nómina, cultura, gestión y gente. Y en cuanto a los años que llevan en la empresa, están entre 1 año a un poco más de 5 años.

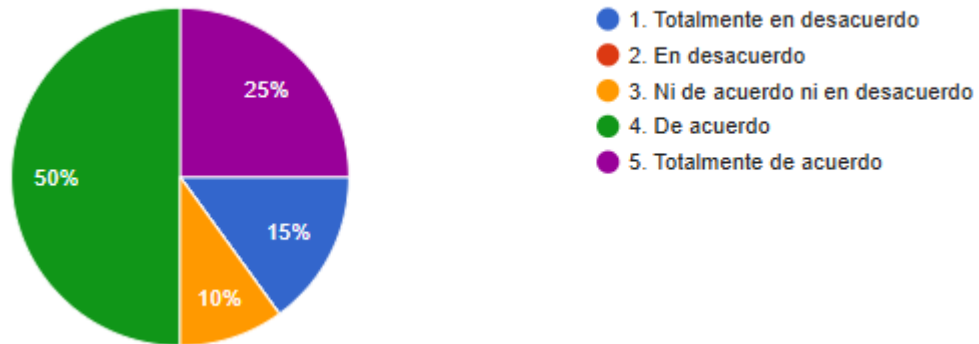
Luego de tener la información general, se presentan las preguntas realizadas para conocer las características de la gestión en esta área de trabajo, las cuales se analizan por dimensiones.

### **Dimensión comunicación interna**

Esta primera dimensión engloba todo lo relacionado con la forma en que se comparten los objetivos, estrategias y ese equilibrio dinámico entre los equipos de trabajo y niveles organizacionales. Como indica Reyes (2012) lo que se debe lograr en toda empresa, es que la comunicación sea abierta, directa, oportuna, en todas las direcciones y frecuente entre los colaboradores.

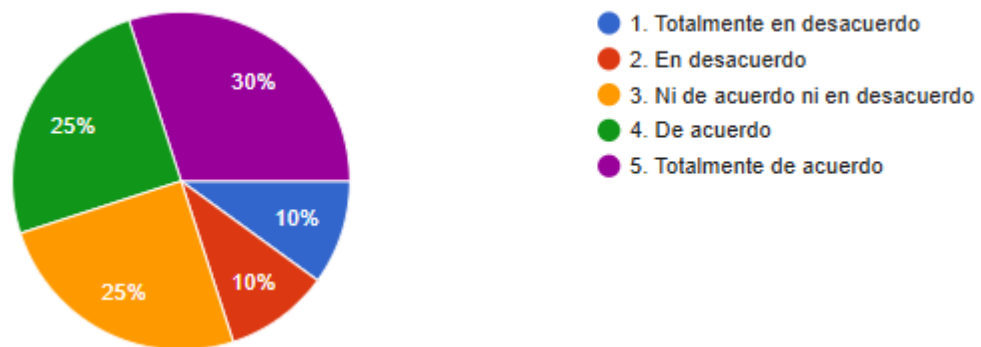
Para comprender la realidad de la comunicación en esta empresa, es les pregunto a los trabajadores sobre si esta área donde laboran (Talento Humano) les comunica de manera clara, las normas y procedimientos de la empresa. A lo que señalaron un 75% que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 10% determina que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 15% señala que está totalmente en desacuerdo.

Figura 1 El área de Talento Humano comunica de manera clara las normas y procedimientos de la empresa.



La siguiente pregunta trata sobre si estos trabajadores reciben la información oportuna en caso que exista algún cambio en su trabajo. De acuerdo con esto mencionan un 55% en total que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la forma en que se comunican estos cambios. Pero un 20% indica que no están de acuerdo y otro 25% se mantiene al margen del tema, indicando que no están ni de acuerdo o de acuerdo con la claridad con que se comunica el área de TTHH.

Figura 2 Recibo información oportuna cuando existen cambios que afectan mi trabajo.



Pudiendo determinar entre ambas respuestas, que existe un porcentaje alto de personas que están insatisfechas con la forma en que sus superiores o jefes les comunican las noticias, los cambios o las normas a seguir en sus lugares de trabajo. Por eso se recalca algo que mencionan los autores Aviles y Sabando (2025), sobre que la comunicación debe ser clara y precisa para que la información permita construir mejores relaciones, estrategias. Con esto

se logra comprender el mensaje y llegar a los receptores en el contexto que se desea.

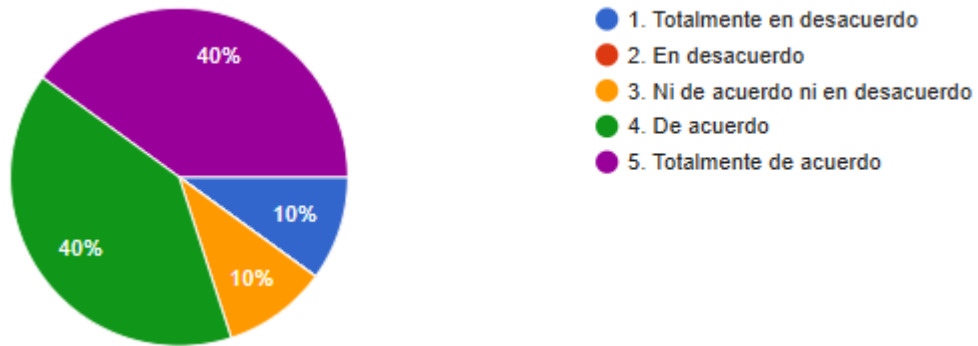
Además, que esta dimensión es una forma de conocer el tipo de liderazgo que se tiene en las organizaciones. Como menciona Biedma (2021) desde los líderes se debe generar un espacio de aprendizaje, de promoción de las habilidades en los equipos de trabajo, y uno de esos pilares es la efectividad con la que se comparte la información, el éxito en la comunicación. Y al mismo tiempo se vincula con la inteligencia emocional, porque este espacio laboral, donde se dan múltiples interacciones sociales, se requiere de comunicación, tolerancia, participación y de un clima positivo. Es así que se requiere no de profesionales teóricos o expertos, sino de seres humanos que convivan con otros.

### **Dimensión clima laboral**

Este otro componente forma parte de la cultura que se comparte en las organizaciones. Es un factor interno que impacta directamente en el comportamiento de las personas, su desempeño y satisfacción que alcanzan cada cual con su puesto (Vera & Ayala, 2023). Es el ambiente que los trabajadores perciben, desde la confianza, apoyo, cohesión o presión que sienten los sujetos.

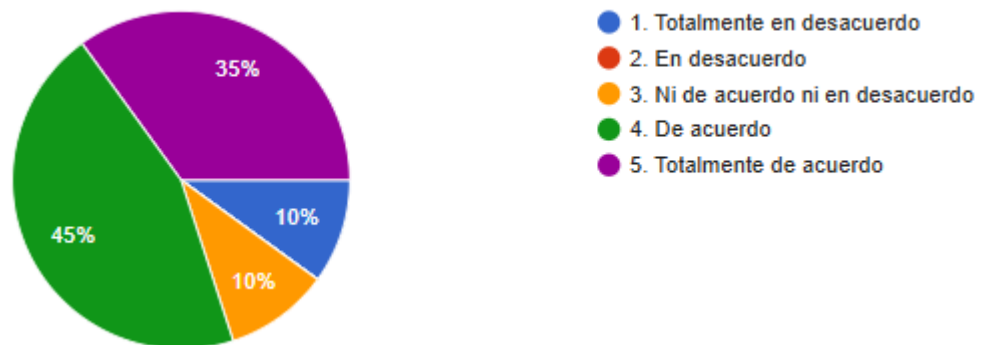
Lo primero que se pudo conocer fue que el 80% de los trabajadores consideran que el ambiente de trabajo es respetuoso. Aunque un porcentaje menor, del 10% indico que está totalmente en desacuerdo con esta afirmación de su empresa, y un 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 3 El ambiente laboral en la empresa es respetuoso.



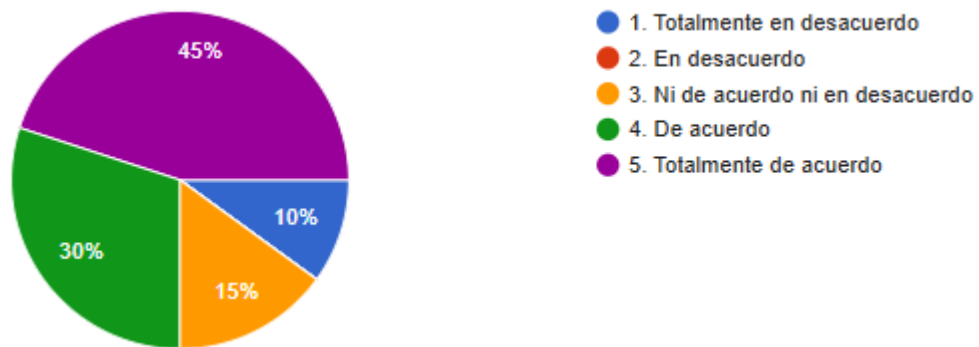
La siguiente pregunta se enfocó en si en la empresa, existe un clima de confianza entre las personas que laboran en esta área de talento humano. Sobre lo cual, el 80% de igual manera respondió de forma positiva, estando de acuerdo en el ambiente de confianza entre todos. Pero un 10% señala que no está de acuerdo y otro 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo al referirse a la confianza entre los trabajadores y el área de talento humano.

Figura 4 Existe un clima de confianza entre los trabajadores y el área de Talento Humano.



Y la última pregunta planteada de esta dimensión, fue si los trabajadores se sienten cómodos al desempeñar sus funciones. Un 75% señala que está de acuerdo. Pero el 10% está totalmente en desacuerdo y un 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 5 Me siento cómodo/a desempeñando mis funciones en esta empresa.



Con estas respuestas se puede ir notando que aparentemente la empresa mantiene un clima laboral adecuado para la mayoría de sus trabajadores. Y esta percepción varía de persona en persona, como lo dicen Piligua y Arteaga (2019) porque influyen factores emocionales en el significado que cada quien le da a su puesto de trabajo y las tareas cotidianas que cumple. Entonces es esa interacción entre los motivos internos y los estímulos externos de la organización.

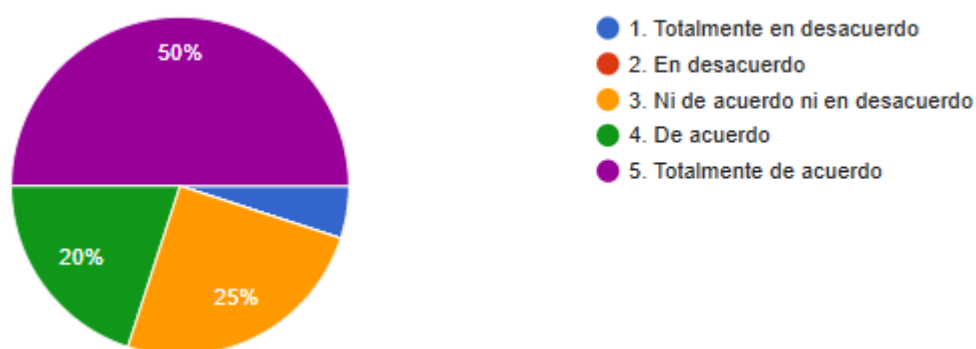
O como lo confirman Sandoval y Carvajal (2024) cuando vincula esta dimensión con la inteligencia emocional, ya como que indicó, no solo depende de los factores de la empresa, sino de ese nivel de felicidad, o sintonización con los entornos sociales. En especial, esta dimensión se puede mejorar con los líderes, cuando tengan la IE correctamente desarrollada. De esta manera, podrán solucionar problemas, cumplir con un mejor trabajo, mejorar la convivencia y guiar a otros. Es decir, que permite afrontar las tensiones que se puedan dar en el ambiente laboral.

### **Dimensión liderazgo y apoyo institucional**

De acuerdo con Villacis y Ferrín (2022), el liderazgo se entiende como esa cualidad con la cual se puede transformar toda una organización y la vida de otras personas. Es esa influencia que un líder debe tener, mostrando su competencia y enfrentando los desafíos que se le presenten. Y dentro de sus responsabilidades se encuentran el dar ese apoyo para lograr la satisfacción del resto de empleados y clientes.

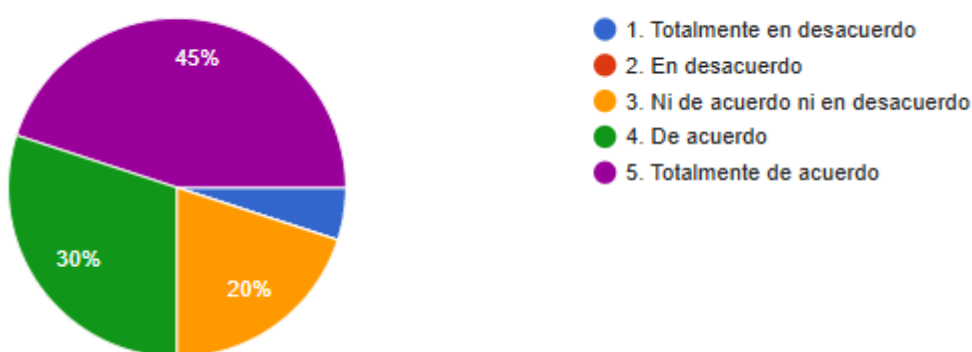
Debido a su importancia, se quiso conocer primero sobre si esta área de trabajo demuestra interés por el bienestar de sus trabajadores. Sobre lo cual, el 70% refirió estar de acuerdo. Apenas un 5% mencionó estar totalmente en desacuerdo, y un 25% no asumen una postura definida o concreta sobre esta idea. Puede ser por el tiempo que llevan en la empresa u otros factores sobre los que se podría indagar más.

*Figura 6 El área de Talento Humano demuestra interés por el bienestar de los trabajadores.*



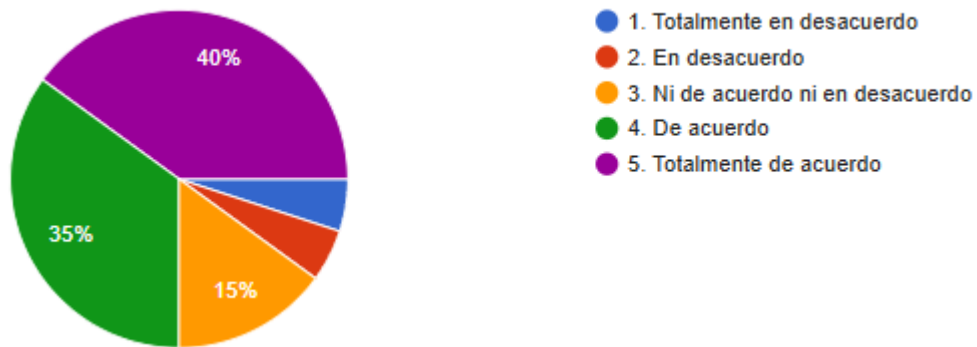
Para conocer el rol de los líderes de esta área, se les preguntó sobre si reciben el apoyo necesario cuando se enfrentan a diversas dificultades. A lo que un 75% respondió que sí. Un 5% está totalmente en desacuerdo, y un 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

*Figura 7 Los responsables del área brindan apoyo cuando se presentan dificultades laborales.*



Y una última pregunta se hizo para conocer esta dimensión del liderazgo, fue sobre el trato recibido de esta área, reconociendo si es justo y equitativo. A esto, el 75% afirmó que es un buen trato, pero un 10% está en desacuerdo con esta afirmación, y un 15% se mantiene neutral sobre este punto.

Figura 8 El trato recibido por parte del área de Talento Humano es justo y equitativo.



Se puede indicar que esta es una de las dimensiones que más interesan para el estudio, ya que se trata de la variable de liderazgo. Lo que se busca en un buen líder es ese interés que muestra por los demás, el nivel de apoyo que brinda y el trato justo y equitativo que se muestra. Pudiendo determinar según estas respuestas que alrededor de un 75% de los trabajadores perciben un liderazgo adecuado desde talento humano. Sin embargo, hay un porcentaje significativo que percibe aspectos negativos en esta forma de guiar, lo que debería interpelar a los líderes de TTHH para trabajar sobre los aspectos que generan esta insatisfacción.

De acuerdo con estas respuestas el modelo de liderazgo es adecuado, pero requiere corregir algunos aspectos para poder satisfacer a la mayoría de los trabajadores. Como indican Pérez y Espinoza (2019) desde este puesto se debería motivar a las personas, motivar a su crecimiento y desarrollo. La persona líder que asuma esta responsabilidad se debe comprometer con su empleo, dejando los intereses individuales y focalizándose en el bienestar de los demás.

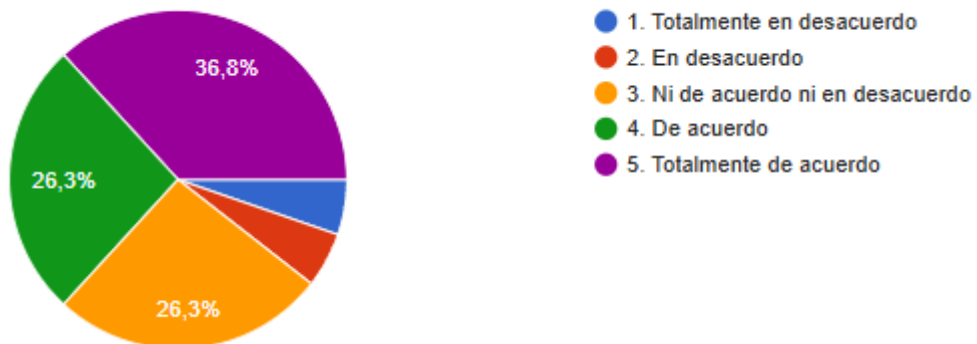
Se debería profundizar el estilo de liderazgo transformacional, el cual mejora el ambiente de trabajo, hace fluir la comunicación, la empatía por el otro y adaptarse a los cambios del entorno (Laurens, 2025). Lo ideal sería que se conozca la situación actual de la empresa para aplicar el mejor tipo de liderazgo que permita tanto el éxito de la organización, como el bienestar de los trabajadores.

## Dimensión motivación y reconocimiento

En esta nueva dimensión el foco de estudio, es comprender esa fuerza psicológica que direcciona el esfuerzo y comportamiento de las personas en el cumplimiento de su labor. Como dice Joglar (2014), ya sea que se analice desde la motivación interna que es esa satisfacción personal, o la motivación externa que se basa en los reconocimientos o premios que se recibe por una actividad realizada. Entonces, se engloba tanto la identificación de los logros de las personas, el aporte que hacen a los resultados de la organización y esa influencia en el trabajo de las personas.

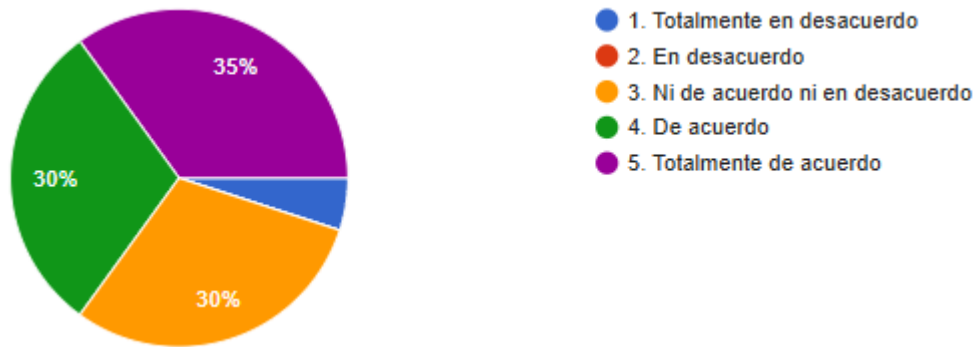
Lo que se debe reconocer es que el trabajador ya no solo se motiva o busca un reconocimiento económico, sino que quiere sentir bienestar y un crecimiento más integral. Por ese motivo, la primera pregunta fue sobre si sienten que su trabajo es valorado en la empresa. El 63% menciona que se sienten valorados, mientras el 11% percibe que su trabajo no es valorado. Y el 26% restante se mantiene en ambigüedad respecto a este tema.

Figura 9 Siento que mi trabajo es valorado por la empresa.



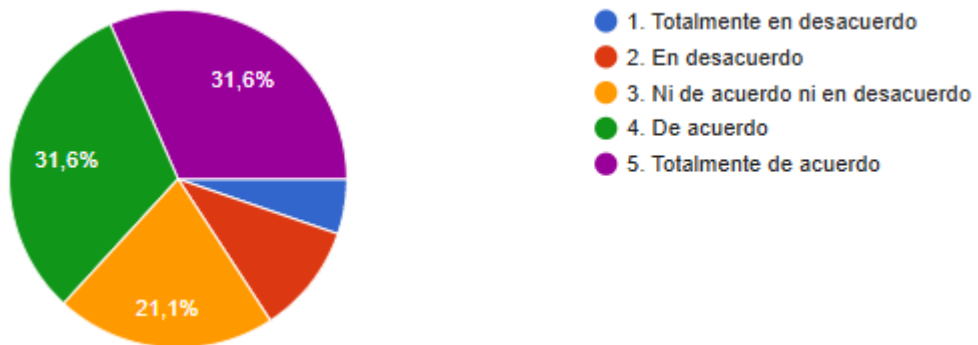
Otro punto interesante, fue conocer si el área del talento humano, se encarga de motivar al personal. El 65% indicó estar de acuerdo, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 5% está en desacuerdo.

Figura 10 El área de Talento Humano promueve la motivación del personal.



Finalizando esta dimensión con la pregunta de si existen mecanismos de reconocimiento al desempeño laboral. Sobre esto el 63% refirió estar de acuerdo con que esta área les reconoce sus logros y trabajo. Aunque un 16% indica no estar de acuerdo y un 21% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 11 Existen mecanismos de reconocimiento al desempeño laboral.



Esto se relaciona con lo que mencionan Ramos y otros (2019) que el trabajador se enfrenta a muchos dilemas y situaciones en su lugar de trabajo, por lo que es indispensable que se cuide de ellos. Al no tener un apoyo, liderazgo, un adecuado clima, una motivación y reconocimiento, se afectará su nivel de confianza, su compromiso con la empresa, el autocontrol o adaptación a las nuevas tendencias del mercado.

Por eso se incluye también la necesidad de trabajar y desarrollar la IE en los líderes, porque con esta habilidad se podrá reconocer las emociones y efectos del trabajo, demostrando empatía por sus necesidades, construyendo redes de apoyo y convirtiéndose en ese sistema social donde se puede negociar y resolver problemas (Salguero & García, 2024). Complementando lo dicho, por Jara y otros (2018), quienes hacen énfasis en los cambios que

sufren las empresas, donde la gestión del talento humano deberá potenciar a su personal, para beneficio de ambas partes.

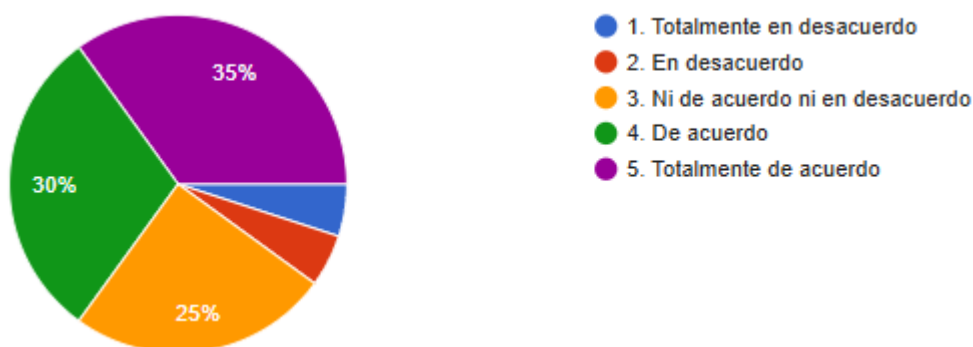
### **Dimensión manejo de conflictos**

Cuando se habla de conflictos, se entiende como esa diferencia de opiniones y percepciones, que es normal que se generen en las interacciones del ser humano con otros. El Centro Internacional de Formación de la OIT (2013) menciona que estas diferencias pueden surgir desde los valores y niveles de poder de cada sujeto en la organización. Este mundo organizacional cada vez es más competitivo, a lo que Pinargote y Pico (2023) recalcan que en toda esta red de interacciones se debe perseguir una cultura eficaz donde se acoplen las convicciones, metas y necesidades de cada persona.

Algo que se aconseja en este manejo de conflictos, es que las partes involucradas no siempre podrán dar solución por cuenta propia. Necesitando como mencionan Silva, Pino y González (2022), de incluir a terceras partes en la solución del problema. Ya sea que se aplique mediación, negociaciones, conciliación, el punto es que llegue a acuerdos que beneficien a ambos.

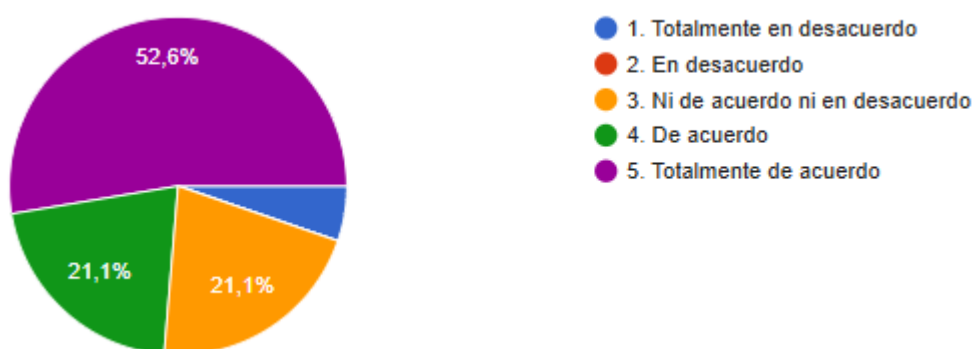
Por ese motivo, se quiso conocer si esta área de TTHH interviene de manera adecuada cuando existen conflictos laborales. A lo que el 65% indico estar de acuerdo con esta idea, reconociendo que sus lideres manejan bien los conflictos en la empresa. A pesar que existe un 10% de trabajadores que están en desacuerdo y un 25% restante no está de acuerdo ni en desacuerdo.

*Figura 12 El área de Talento Humano interviene de manera adecuada ante conflictos laborales.*



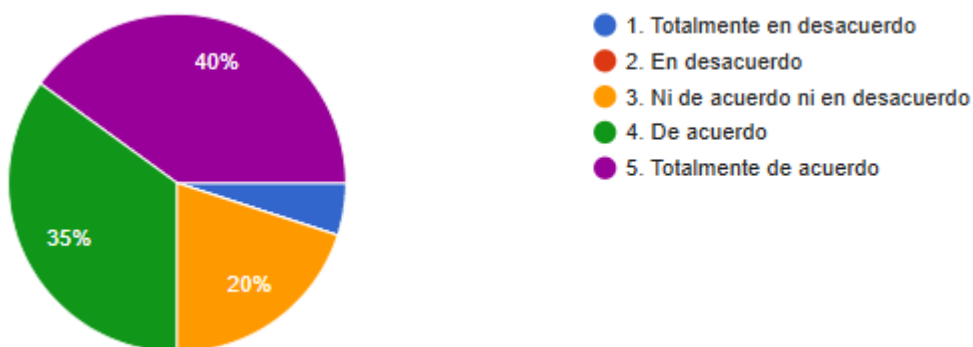
La siguiente pregunta se enfocó en reconocer si los problemas laborales son tratados con confidencialidad y respeto. Sobre esto, casi el 74% de los trabajadores afirman que así es. Mientras apenas el 5% está en desacuerdo con esta afirmación, así como el 21% se mantiene neutral.

Figura 13 Los problemas laborales son tratados con confidencialidad y respeto.



Y se finaliza con la pregunta si los trabajadores se sienten escuchados cuando tienen un problema o inquietud y la hacen conocer a sus líderes. Ante esto, el 75% refirió estar de acuerdo. Pero un 5% refiere que está totalmente en desacuerdo y un 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 14 Me siento escuchado/a cuando presento un problema o inquietud.



Se vuelve a remarcar que estas situaciones de conflicto, son mucho mejor intervenidas cuando se tiene desarrollado habilidades de inteligencia emocional. Torres y otros (2025) indican que con esta IE se pueden tomar mejores decisiones, afrontar conflictos y desafíos, al mismo tiempo que se fortalecen relaciones.

Y en especial el líder debe mostrar esta capacidad, debe evidenciar esa confianza para que sus trabajadores se acerquen y hablen de sus problemas,

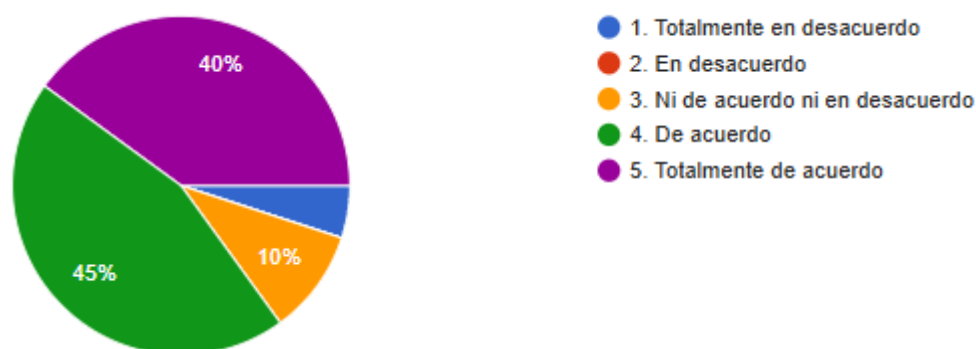
antes de que se convierta en un riesgo psicosocial, en una causa de ausentismo o problemas mayores. Laurens (2025) destaca que este nivel de control y poder que tiene un líder, lo debe usar para abordar los conflictos de manera inteligente, enfrentar desafíos, adaptarse a los cambios y ser sensibles ante las necesidades de otros.

### Dimensión cultura organizacional

Para esta última dimensión que se analiza, se define que esta cultura organizacional, es todo el sistema que representa a la empresa, es lo que la mantiene unida. Es ese concepto donde se unifican los valores, las creencias, las estructuras de trabajo y las normas de conducta para todos. Son esas experiencias que se viven, lo que define los roles y cumplimiento de metas (Yopan, Palmero, & Santos, 2020).

Entonces de esta forma de comportarse, de tomar las decisiones y cumplir con las actividades, se quiso conocer lo que opinan los trabajadores sobre si la empresa promueve valores como el respeto, la responsabilidad y el trabajo en equipo. De los colaboradores que respondieron, el 85% afirman que esto si se cumple en la empresa, un 5% determina que están en desacuerdo y un 10% se mantiene neutral.

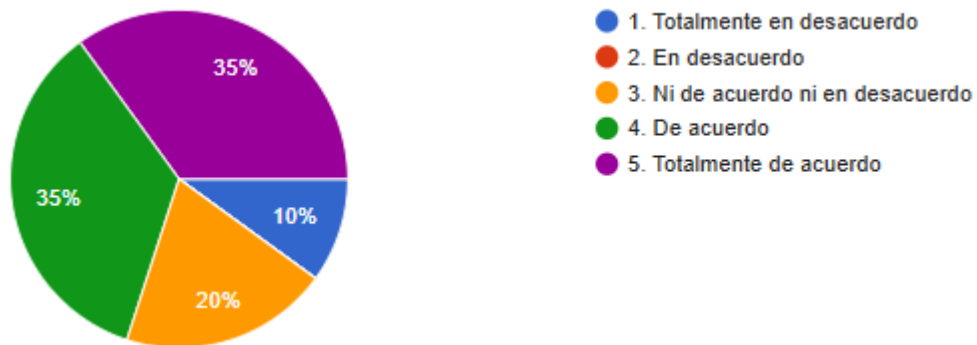
Figura 15 La empresa promueve valores como el respeto, la responsabilidad y el trabajo en equipo.



Lo siguiente fue conocer si las personas se identifican con la cultura organizacional de la empresa. Obteniendo un 70% de acuerdo con esta afirmación, un 10% dice que no y un 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Pudiendo tener diferencias entre los valores y creencias de cada

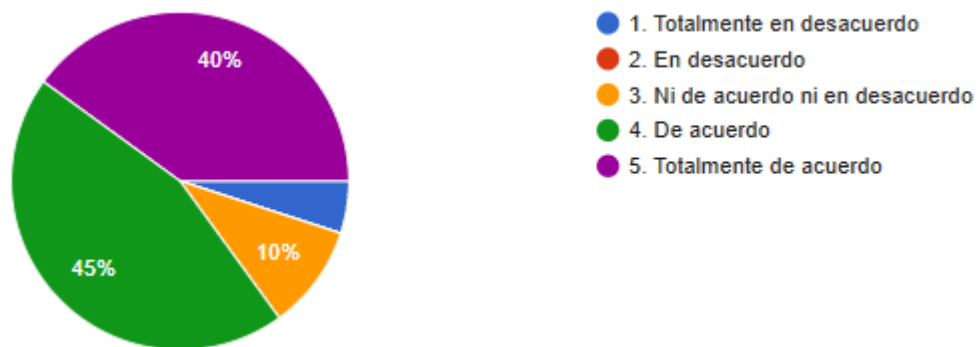
persona, ya que se reconoce que una organización es una entidad conformada por personas, cada una con sus propias historias y personalidades.

Figura 16 Me identifico con la cultura organizacional de la empresa.



Finalizando la dimensión, se preguntó si el área de TTHH contribuye al fortalecimiento de una cultura que sea positiva para todos. El 85% indicó que está de acuerdo, mientras un 5% está totalmente en desacuerdo y un 10% se mantiene en la neutralidad.

Figura 17 El área de Talento Humano contribuye al fortalecimiento de una cultura organizacional positiva.



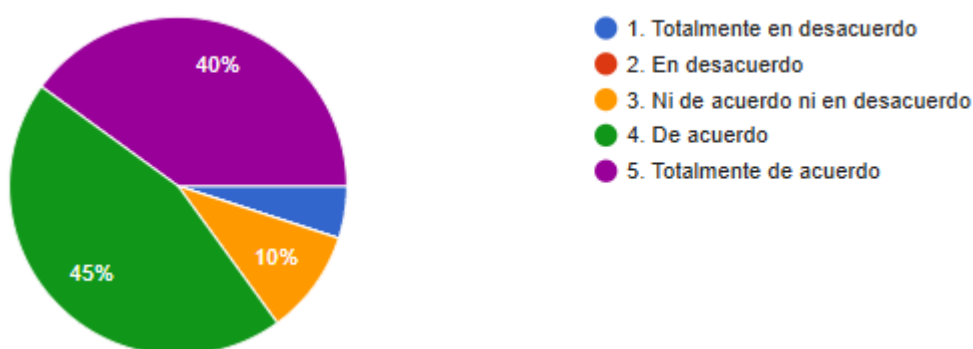
Como menciona Cáceres (2021) una muestra que la gestión del talento humano está fallando, es justamente cuando los colaboradores no comparten la cultura organizacional. Cuando los valores entre todos son tan diferentes y aislados, cuando no se vinculan en un trabajo compartido hacia las mismas metas. Por eso también Pinargote y Pico (2023), detallan que existen varios modelos de gestión del TTHH, donde se debe considerar cada sector, estructura y necesidad para aplicar el más idóneo. Si son modelos enfocados en competencias, en gestión interna, en control, en innovación, en las personas, en procesos, el punto es que se integre una cultura entre todos.

La cultura básicamente, es la forma de vivir el trabajo. Esta define cómo se toman las decisiones, los comportamientos, el cumplimiento de actividades e incluso cómo el entorno o sector en el que se encuentra la empresa, puede influir en las personas y procesos internos (Rubiela, 2024).

### Percepción general

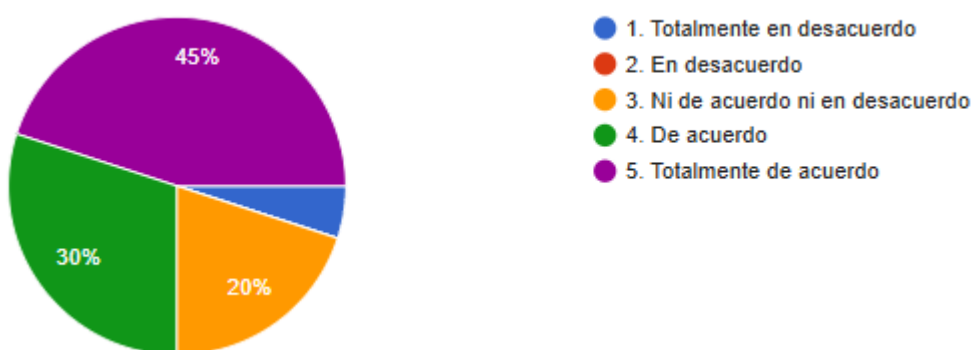
En esta última sección solo se muestran dos interrogantes. La primera sobre si los colaboradores consideran que la gestión de esta área de trabajo es adecuada. El 85% refirió que sí está de acuerdo, un 10% se mantuvo neutral y un 5% restante mencionó que no está de acuerdo.

Figura 18 Considero que la gestión del área de Talento Humano es adecuada.



Y la última pregunta, se refiere al nivel de satisfacción que tienen los trabajadores sobre esta gestión. El 75% mencionó que están de acuerdo con esta afirmación, mientras un 20% se mantuvo neutral y un 5% restante no está satisfecho.

Figura 19 En general, estoy satisfecho/a con la gestión del área de Talento Humano en la empresa.



Como se había señalado, lo ideal es que el lugar de trabajo cumpla con las condiciones idóneas y justas para un bienestar y satisfacción del personal. Ya no debe enfocarse solo en satisfacer demandas económicas o burocráticas, sino que cada vez más se requiere de intervenciones integrales, con el ser humano en el centro y considerando la base emocional de las personas (Cáceres, 2021).

Pinargote y Pico (2023) puntualizan que, lo que las empresas deben conseguir es una cultura eficaz de trabajo, de compromiso, de adaptación y de comprender que la organización es un todo integrado. Y ahí es donde ingresa el rol del líder de esta área, quien tiene diferentes responsabilidades.

El líder es el encargado de identificar riesgos, problemas, analizar indicadores, capacitar al personal, ajustar estrategias. Debe ser un punto de equilibrio entre la administración y el lado humano de los trabajadores, y desde donde sea que se analice, su fin debe ser mejorar las relaciones, mantener una mente abierta y buscar el bienestar del empleado (Pérez & Espinoza, 2019). Y de esto también depende el tipo de liderazgo que se aplique en estos ambientes de trabajo.

De los resultados obtenidos para comprender la calidad de la gestión de Talento Humano desde la percepción de sus trabajadores, se evidencia un resultado positivo en alrededor del 70%, tanto en lo relacionado con el estilo de comunicación, liderazgo, motivación, cultura organizacional y la forma de manejo de los conflictos. Pero, aproximadamente el 30% de los trabajadores presenta percepciones negativas sobre la gestión de esta área, y, aunque no es la mayoría, representa un porcentaje significativo. En este sentido, resulta necesario trabajar con este porcentaje de colaboradores que no está de acuerdo con la manera en que se gestionan los procesos en Talento Humano.

## Identificar las características de la inteligencia emocional que poseen las personas que ejercen liderazgo en esta área de talento humano.

Para este segundo objetivo de la investigación se aplicó un Test de Inteligencia Emocional. Específicamente el TMMS-24 (Trait Meta Mood Scale), que es una escala para medir el estado de ánimo de las personas. Se basa en 24 ítems, los cuales se dividen en 3 dimensiones con 8 reactivos cada uno. Las dimensiones son: la atención emocional, la claridad emocional y la reparación emocional. Es uno de los índices más utilizados a nivel mundial y se puede adaptar a diferentes contextos (González, Custodio, & Pablo, 2020).

Los autores del cuestionario son Salovey y Mayer, y lo crearon en 1990. Se trabaja por medio de una escala de Likert:

1	2	3	4	5
Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

En base a las categorías de este test, es necesario comprender a lo que hace referencia cada una. En lo que respecta a la primera que hace referencia a la **Atención Emocional**, se refiere a ese grado donde las personas prestan atención a sus sentimientos y emociones, es decir, que los pueden identificar con todas las sensaciones que implica. Lo cual permitirá tener mejores relaciones de calidad (González, Custodio, & Pablo, 2020). En este test se incluyen las siguientes preguntas:

*Tabla 1 Ítems de la dimensión de atención emocional*

Presto mucha atención a los sentimientos

Normalmente me preocupo mucho por lo que siento

Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones

Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo

Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos

Pienso en mi estado de ánimo constantemente

A menudo pienso en mis sentimientos

Presto mucha atención a cómo me siento

El proceso para obtener estos resultados, fueron sumando cada rango por dimensión, de cada 1 de los 5 líderes que participaron en el estudio. Donde se puede tener un mínimo de 8 puntos, y lo máximo que se puede alcanzar, son 40 puntos. Y en este caso se obtuvo los siguientes resultados: 4 líderes con nivel adecuado y 1 líder con nivel alto.

En esta dimensión los rangos bajos se encuentran con un puntaje menor a 21 puntos, comprendiendo que muestran poca atención a las emociones. En un nivel adecuado se tiene el puntaje entre los 22 y 32 puntos, demostrando que tienen una atención emocional equilibrada. Y por último, el nivel alto se compone del puntaje mayor a 33 puntos, determinando que se tiene una excesiva atención emocional.

*Tabla 2 Resultados primera dimensión*

<b>PERSONA</b>	<b>ATENCIÓN</b>	<b>NIVEL</b>
LÍDER 1	22	Adecuado
LÍDER 2	22	Adecuado
LÍDER 3	27	Adecuado
LÍDER 4	35	Alto
LÍDER 5	25	Adecuado

Es decir que, con esta dimensión, se puede analizar si los trabajadores pueden reconocer lo que sienten, reconocer sus estados emocionales y si son conscientes de los cambios de sus emociones en diferentes situaciones.

En este caso no se tiene ningún líder en nivel bajo, que representaría el desinterés o desconexión emocional. Más bien 4 de 5 líderes están en un nivel adecuado que muestra un equilibrio, lo óptimo. Y una persona en nivel alto, que tampoco es positivo, porque significa un sobre análisis de las emociones, a las situaciones, el sobre pensar.

Se podría hablar de un 80% de líderes que están en un nivel adecuado, que reconocen sus estados emocionales, pero sin exagerarlos. En general,

estos resultados muestran que los líderes comprenden sus emociones, lo cual aporta a mejores relaciones interpersonales y mejores tomas de decisiones en su puesto.

Como se indica desde la Teoría de Inteligencia Emocional de Goleman (1995), con esta inteligencia desarrollada, se puede reconocer primero las emociones propias, y a la vez entender las emociones de otros. Se podría vincular esta primera dimensión, con la capacidad del autoconocimiento de este autor. Que significa estar consciente de uno mismo, de cómo se reacciona ante diversas situaciones, lo que sucede en el interior de uno. Es esa autoconciencia, lo que impulsa la emoción y decisión.

O también con el aporte de Lotito (2022), que especifica que con la IE se indaga en la personalidad del ser humano, se comprende el funcionamiento de su mente, sus actitudes, impulsos, emociones. Con esto se logra relaciones desde el respeto, valores y el mismo desarrollo de la persona.

La siguiente dimensión fue la **Claridad Emocional**, que es una habilidad que permite que las personas puedan experimentar sentimientos con claridad. Esto les permite entender cómo se sienten, en todo lo complejo que son las emociones. Cuando lo dominan pueden etiquetar por categorías estos sentimientos, aplicando un poco la razón y teniendo esa conciencia que les permita autorregularse (González, Custodio, & Pablo, 2020). Y se compone de las siguientes preguntas:

*Tabla 3 Ítems de la dimensión de claridad emocional*

Tengo claros mis sentimientos

Frecuentemente puedo definir mis sentimientos

Casi siempre sé cómo me siento

Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas

A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones

Siempre puedo decir cómo me siento

A veces puedo decir cuáles son mis emociones

Puedo llegar a comprender mis sentimientos

En claridad emocional, los resultados mostraron 4 líderes ubicados en un nivel adecuado y 1 líder en nivel alto. En el nivel bajo se encuentran los puntajes menores a 25 puntos, indicando que se tiene dificultad por comprender emocionales. En el nivel adecuado, se encuentra el rango de 26 a 35 puntos, que significa buena comprensión emocional. Y el nivel de alto se compone de 36 puntos o más, que significa muy buena claridad emocional.

*Tabla 4 Resultados de la segunda dimensión*

<b>PERSONA</b>	<b>CLARIDAD</b>	<b>NIVEL</b>
LÍDER 1	29	Adecuado
LÍDER 2	39	Alto
LÍDER 3	28	Adecuado
LÍDER 4	34	Adecuado
LÍDER 5	32	Adecuado

En esta dimensión se comprende el por qué se experimenta una emoción, o la precisión con la que se siente. Tiene mayor relevancia en actividades como manejo de conflictos, toma de decisiones y es posible alcanzar un liderazgo efectivo.

De acuerdo con los resultados, tenemos datos similares a la dimensión anterior. Con 4 líderes (80%) que se encuentran en un nivel adecuado de claridad emocional. Lo que indica que estas personas identifican lo que sienten en determinadas situaciones, comprenden sus estados emocionales y han desarrollado ciertas habilidades que les permite ser funcionales en su puesto como líderes. Esto podría ser una señal de autocontrol emocional y algo que le permita trabajar más en equipo y comunicar efectivamente.

Goleman (1995) habla de autorregulación, que es lo mismo que se menciona en esta dimensión, Esta autorregulación permite que el sujeto no caiga en agresiones, en provocaciones, que se deje dominar por las emociones, más bien actúe con calma y equilibrio.

Algo similar indican García y Giménez (2010), donde el desarrollo de la IE, muestra el verdadero potencial del ser humano, de poder resolver problemas, procesando información, teniendo dominio sobre sus emociones,

armonizando espacios, siendo asertivo cuando se relaciona con otras, y haciéndose responsable de sus actos.

Por ese motivo, en el mundo empresarial se llama a que las organizaciones potencien la IE, la cual se puede mejorar por actividades de coaching, de técnicas y talleres que les permita desarrollar estas habilidades de conocer sus emociones y comprender las necesidades de otros (Salguero & García, 2024). Por eso mismo se requiere contratar cada vez más personal, en especial líderes, no solo con competencias técnicas, sino emocionales que permita cooperar y relacionarse con otros.

Y la última dimensión, la **Reparación Emocional**, es la capacidad que tienen las personas de regular sus estados emocionales negativos para poder interrumpirlos, o poder prolongarlos cuando se trata de estados positivos. Significa ser receptivo y poder reflexionar, poder no solo sentir una emoción, sino poder gestionarlos, calmarse y recuperarse tras episodios fuertes (González, Custodio, & Pablo, 2020). De igual manera, se detallan las preguntas que compusieron el test en esta dimensión:

*Tabla 5 Ítems de la dimensión de reparación emocional*

Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista

Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables

Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida

Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal

Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme

Me preocupo por tener un buen estado de ánimo

Tengo mucha energía cuando me siento feliz

Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo

En esta dimensión, 3 líderes presentan un nivel adecuado y 2 líderes tienen un nivel alto. El nivel bajo se compone por puntajes menores a 23 puntos y que significa la dificultad por poder regular emociones. En el nivel adecuado, se encuentran los puntos entre 24 y 35, que demuestra la buena regulación emocional. Y finalmente, el nivel alto es de 36 puntos o más, indicando una excelente regulación emocional.

*Tabla 6 Resultados de la tercera dimensión*

<b>PERSONA</b>	<b>REPARACIÓN</b>	<b>NIVEL</b>
LÍDER 1	37	Alto
LÍDER 2	36	Alto
LÍDER 3	31	Adecuado
LÍDER 4	33	Adecuado
LÍDER 5	32	Adecuado

En esta última dimensión se hace referencia a esa habilidad donde se puede recuperar de estados adversos en la emoción y sentimiento, y que se pueda mantener emociones positivas frente a las negativas. Teniendo en este caso que 3 de los 5 líderes (60%) tienen un nivel adecuado de manejo, es decir que tienen estrategias funcionales que regulan sus emocionales, que han podido hacer frente a situaciones de presión y estrés y que han logrado mantener el equilibrio. Así como 2 líderes (40%) están en un nivel alto, que refiere a esa elevada capacidad de controlar y modificar estos, pudiendo entender que son más resilientes o que están más preparados ante los problemas o cambios.

Goleman (1995) explica que con el desarrollo de esta inteligencia, el ser humano es más intuitivo y rápido, que puede reaccionar mejor. Así como esto permite que se reduzcan los niveles de estrés, de impulsos, que se tenga empatía y mayores niveles de resiliencia emocional.

Como lo confirma Bello (2023), la IE permite tener seguridad en uno mismo, garantiza confianza y seguridad. Con esta perspectiva se deja atrás pensamientos negativos y se enfoca en lo intuitivo y emociones, es decir se

podría vincular con lo que es la automotivación, la empatía y las habilidades sociales que Goleman también explica. Lo óptimo sería que el cociente intelectual del ser humano, se complemente con este modelo emocional, para hacer frente de mejor manera a situaciones conflictivas en el trabajo y en la vida diaria.

Los resultados del segundo objetivo evidencian que los líderes del área de Talento Humano cuentan, en términos generales, con un nivel adecuado de inteligencia emocional, especialmente en las dimensiones de atención y claridad emocional, donde 4 de los 5 líderes demuestran la capacidad de reconocer, identificar y comprender sus emociones de manera equilibrada. Asimismo, en la dimensión de reparación emocional, la mayoría de los líderes presenta estrategias funcionales que les permiten regular estados emocionales negativos, recuperar la calma y reflexionar ante situaciones de presión o conflicto.

Sin embargo, al contrastar estos hallazgos con los resultados del primer objetivo, aparece una tensión importante: pese a que los líderes reconocen que tienen competencias emocionales desarrolladas a nivel individual, aproximadamente el 30% de los trabajadores expresa percepciones negativas sobre la gestión del área, especialmente en aspectos importantes como el liderazgo, la comunicación y el manejo de conflictos. Esta discrepancia nos indica que la inteligencia emocional, aunque está presente como competencia personal, no siempre se traduce en prácticas organizacionales coherentes, consistentes o suficientemente visibles para todos los colaboradores. En este sentido, la inteligencia emocional no puede entenderse únicamente como una habilidad individual del líder, sino como una competencia que requiere ser traducida en dinámicas institucionales, estilos de gestión y procesos relacionales concretos.

## **Examinar la influencia de la inteligencia emocional de las personas que ejercen liderazgo en la gestión del área de talento humano, según la percepción de estos líderes.**

En este tercer objetivo, se aplicó una entrevista cualitativa de 14 ítems, divididos en 5 dimensiones. Fue aplicado a una muestra de 6 profesionales, todos líderes del área de Talento Humano. El fin es comprender la influencia que tiene la IE en la gestión de liderazgo en esta área de trabajo.

Aunque Solís y Solís (2023) reconocen que para que una organización sea eficiente, existen varias cuestiones, considerando las demandas y presiones que pueden alterar el bienestar de las personas, se hace énfasis a la inteligencia emocional en el trabajo. En especial se espera que las personas a cargo de otras personas, de grandes áreas de trabajo, la desarrollen para sus funciones. Esto trae múltiples beneficios, en las relaciones, poniendo atención a las necesidades de las personas, alcanzando siempre un equilibrio entre con su nivel de poder. Como Ramos y otros (2019) mencionan, que con esta IE se asegura una personalidad integral que pueda hacer frente a una sociedad más demandante.

### **Autoconciencia y atención emocional**

El primer punto de interés en esta categoría fue cómo estos trabajadores reconocen la forma en que sus emociones influyen en su rol como líder de TTHH. De lo cual se pudo conocer que sí están conscientes entre sus conductas, los cambios en su cuerpo y pensamientos. De manera individual han puesto en práctica algunas tácticas para no dejarse llevar por sesgos momentáneos, reconociendo que esta atención emocional no les hace ver débiles como líderes, sino que han aprendido que el trabajar con personas, tienen que regular sus emociones y poder transmitir esa confianza hacia el equipo de trabajo. En sus propias palabras han recalcado:

- *“...el autoconocimiento es clave, cuando identifico los factores que activan ciertos comportamientos es más coherente lo que debo hacer. Presto atención a cambios en mi respiración, tensión muscular, postura y gestos faciales...”* (LD1, 2026)

- *“...reconozco mis emociones escuchándome y prestando atención a cómo reacciono frente a las situaciones laborales. He aprendido que reconocer esto no me hace ver débil como líder, sino estar más cercana con mi equipo...”* (LD3, 2026)
- *“...identifico muy cómo me siento, incluso bajo alta presión. A veces me muestro dominante, cuando estoy entusiasmada por un proyecto, pero trato de moderar mi energía para no abrumar a los demás...”* (LD4, 2026)
- *“...mediante la autoobservación y la reflexión diaria, identificando cómo influyen en mis decisiones y como me comunico con el equipo, para actuar con objetividad, empatía y responsabilidad...”* (LD5, 2026)
- *“...significa entender cómo me siento antes de reaccionar, detenerme un momento, observar mis señales, y preguntarme qué hay detrás. Esto me ayuda a ser más consciente, a retroalimentar la interacción. Si empiezo desde mí, los demás también aprenden a manejar sus emociones...”* (LD6, 2026)

Muchas veces en la comunicación, no solo es lo que se dice, el mensaje que se comparte, sino la forma en que se comunica, la interacción que se da. Todo esto les permite a estos líderes ser más humanos y coherentes con lo que hacen. Lotito (2022) indica que las emociones son ahora una parte relevante del negocio, sobre todo en los líderes, que son esa figura de calidad y conducta ética.

Por tal motivo, Goleman (1999), hace énfasis en que se requiere que estas personas que están al frente de las empresas tengan este radar social emocional para todas las dinámicas. Ya no solo se deben enfocar en lo técnico o conocimientos cognitivos, sino en cómo esa persona se da a entender, comunica y gestiona las emociones de otros.

Ahora, siendo conscientes del impacto de sus emociones en el trabajo, se les pregunto sobre la influencia de estas sobre las decisiones que toman. Demostrando que las acciones que realizan y los caminos que toman, deben estar en un equilibrio entre lo humano y lo objetivo que les permita también

alcanzar los resultados en su trabajo. Además, de evitar tomar decisiones importantes cuando están en conflicto.

- *“...la atención a las emociones actúa como filtro de calidad, permite conocer si las decisiones se ven influenciadas por estrés, presión, empatía excesiva...”* (LD2, 2026)
- *“...canalizo mis emociones para motivar al equipo, me permite ser conciliadora y considerar el impacto en las personas...”* (LD4, 2026)
- *“...evito decidir caliente, bajo presión, me doy un espacio breve para regularme, defino el objetivo. Me permite escuchar con empatía, evaluar opciones. El atender mis emociones no es un lujo, es un mecanismo de gobernanza personal...”* (LD6, 2026)

De estas respuestas se va comprendiendo que los líderes que tienen tanto sobre sus hombros, que requieren analizar todo el entorno cuando se trata de tomar decisiones. Y según sus palabras, se evita caer en sesgos, o ser muy subjetivo, emocional, u objetivo material. Tratan de no correr riesgos cuando se entusiasman mucho, o de sobre dimensionar un problema cuando se preocupan de más. Incluso, reconocen que pueden pedir segundas opiniones para tener más claridad.

Esta cuestión se repite en estudios donde se confirma la relevancia de las emociones en el trabajo. Según Martínez (2021) el manejo de emociones permite que el trabajador tenga una personalidad equilibrada, que sea empático, que aporte al crecimiento social. Es decir, que se favorece las interacciones sociales y el ambiente de trabajo. O de acuerdo con Torres y otros (2025) da mayor estabilidad, permite tomar mejores decisiones, enfrentar desafíos, controlar emociones frente a los estímulos externos y otras demandas.

Continuando con esta atención emocional, se preguntó sobre ejemplos concretos donde las emociones de los líderes hayan influido en su gestión, ya sea de forma positiva o negativa. Reconociendo que aún en momentos de gran tensión, estos líderes han tratado de reconocer esta carga y negatividad que sienten, para hacer una pausa, regularlo y comunicarse de una forma más asertiva. Tanto para la carga que ellos sienten en su cargo, como en el apoyo

al equipo que pueden dar. Lo importante es que ellos como guía, mantengan esa actitud positiva y brinden el apoyo oportuno.

- *“...la empatía me ha permitido resolver conflictos, acompañar a los colaboradores en situaciones personales delicadas, dando esa contención emocional...”* (LD2, 2026)
- *“...cuando hay cambios o decisiones difíciles mis emociones han sido una guía para actuar con empatía y respeto...”* (LD3, 2026)
- *“...cuando por impulso avanzo muy rápido, abro espacios de diálogo, concilio y ajusto el ritmo por el bienestar del equipo...”* (LD4, 2026)
- *“...en periodos de alta carga me estreso, mi comunicación se vuelve corta, doy instrucciones sin contexto y pedía resultados. Algunas personas me hicieron ver el problema y desde ahí reconozco la saturación y ajusto las expectativas...”* (LD6, 2026)

Muchas veces el comprometerse con el trabajo puede contagiar al resto de colaboradores a involucrarse más y movilizar al talento humano hacia los objetivos en común. Cuando se logra que las emociones sean correctamente canalizadas, pueden inspirar y cohesionar el equipo; caso contrario lo erosionan y desregulan el clima de trabajo.

El ser humano no se puede desvincular de sus emociones, así como en el trabajo tampoco se pueden excluir y pedir solo personas objetivas o estrictas. En este espacio se busca ese desarrollo humano, empatía y colaboración entre todos, como ha recalcado Biedma (2021). O de acuerdo con la Organización de Psicología y Coaching UPAD (2024) que con la IE desarrollada, se tiene ese empoderamiento en el personal, esa influencia en la cultura de trabajo, aumentando hasta en un 30% en alcanzar el éxito empresarial y retener al talento humano esencial.

### **Claridad emocional y liderazgo**

En esta nueva categoría lo primero que se quiso conocer fue la importancia de comprender las emociones propias para poder liderar de una forma efectiva. Aunque recalcan que tener este tipo de inteligencia les permite

ser más empáticos y en parte estar más cercanos a su equipo de trabajo, también les ha costado controlarlas para que no eviten su juicio o ser coherentes en lo que hacen. A esto han podido responder lo siguiente:

- *“...contribuye a un liderazgo más empático, una comunicación clara y asertiva con el equipo, e identificar aspectos de mejora...”* (LD1, 2026)
- *“...me otorga discernimiento profesional, diferenciar entre mis sentimientos personales y responsabilidades como líder...”* (LD2, 2026)
- *“...evita que la velocidad de mi liderazgo se convierta en desgaste por el equipo...”* (LD4, 2026)
- *“...es como tener un mapa antes de conducir, saber dónde estoy, ser auténtico, coherente, me permite anticipar dinámicas...”* (LD6, 2026)

Considerando que los líderes son quienes mantienen la estabilidad del equipo, es de suma importancia que reconozcan sus propias emociones y también que comprendan las individualidades de cada persona de su equipo. Por ejemplo, entre sus menciones se dice que en ciertos campos deben escuchar más que hablar. El tener claridad emocional no es controlar nomas las emociones, sino reconocerlas y darles su lugar. Desde este punto se podrán tener relaciones más sanas, justas y alcanzar el compromiso en todos.

Todo esto se vincula con lo que aporta la teoría de Goleman, indicando que en toda persona se requiere esa automotivación, ese impulso que permite cambiar, alcanzar metas y ser constante. O esa empatía que se pone en el lugar del otro, reconociendo sus necesidades. Es todo ese conjunto de habilidades sociales que se evidencia en las interacciones con otros, en gestionar problemas y entusiasmar a todo un equipo de trabajo (Bello, 2023).

Y la claridad de estas emociones se suelen expresar más que todo en la forma de comunicarse. Tema que fue indagado en la siguiente pregunta a los líderes. Lo que se puede hallar de manera simultánea en las respuestas es que con esta claridad, la comunicación es más empática y equilibrada. Se genera un clima de confianza y de honestidad.

- *“...es el motor de mi asertividad, puedo abordar conversaciones difíciles con serenidad, ajustando el tono y lenguaje corporal...”* (LD2, 2026)
- *“...cuando tengo claridad sobre lo que siento, puedo comunicarme de manera más transparente y cercana...”* (LD3, 2026)
- *“...doy contexto y abro espacio para preguntas, esto ayuda a que el mensaje no se perciba como presión, sino como dirección clara...”* (LD4, 2026)
- *“...la claridad me permite separar personas de problemas y mantener el foco en el aprendizaje y mejora...”* (LD6, 2026)

Entonces, con claridad se entiende que se escoge mejor los canales, los tiempos, las palabras, se cuida vínculos. Se reconoce si genera molestias, a ser transparentes, sin llegar a expresar juicios o ser alarmistas. Con esta comunicación clara, también se logra que se entienda cada mensaje y su propósito.

Tal como indican Salguero y García (2024) que todo este desarrollo es un pilar para el éxito empresarial, el cual se apoya en las habilidades emocionales de sus líderes. Son ellos quienes deben saber comunicar y fomentar un ambiente adecuado de trabajo. Martínez (2021) añade que desde que se genera este cuidado de las emociones, de la IE, se pone el foco en las personas, visibilizando su aporte al desarrollo empresarial.

Es decir que con el desarrollo de la IE se logra una mejora en los procesos, se adapta mejor a los cambios, y se cuida al personal. Incluyendo una mejora en la comunicación, la gestión de relaciones y el nivel de apoyo que se percibe. Logrando así un personal más satisfecho y comprometido (Gallegos & Terán, 2024).

Y el último punto de esta dimensión se centra en la posibilidad de manejar tensiones y conflictos laborales. Siendo interesante en este punto que el foco de atención sean los intereses de las partes involucradas y no una opinión propia. Es decir, se trata como de un regulador en situaciones críticas donde se debe evitar impulsos, separando hechos de interpretaciones.

- *“...me permite actuar como mediadora...”* (LD1, 2026)

- “...*me permita actuar de manera neutral y objetiva, evitando proyectar mis sentimientos en el conflicto ajeno...*” (LD2, 2026)
- “...*a mantener la calma, escuchar activamente, enfocarme en la solución del problema...*” (LD3, 2026)
- “...*no traer experiencias pasadas para no proyectarlas, buscar datos, acuerdos previos y construyo puentes en estos intereses comunes...*” (LD6, 2026)

Según Fulquez y otros (2022) la efectividad en una gestión se alcanza cuando la persona puede unir la inteligencia cognitiva y la emocional. Esto da como resultados, que pueda analizar hechos, cuestionarlos, pero también con conciencia emocional, con respeto y con el entendimiento de los demás. Sobre esto, Channell (2024) menciona que con la IE se puede fomentar mejores relaciones, un espacio saludable de trabajo. Se podrá gestionar el estrés, los conflictos, el trabajo en equipo, cuidando los arrebatos emocionales o la indiferencia que se puede dar en algunos trabajadores.

### **Regulación emocional y gestión del talento humano**

La relevancia se enfocarse en esta área, es que el activo más importante de toda organización es su talento humano. Y lógicamente, desde este departamento se responsabilizan todos los procesos relacionados a su bienestar y regulación. Es el área que se encarga desde los procesos de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo, evaluación, salud, supervisión, normas y otros asuntos relacionados al personal (Gaspar, 2021).

Si se lo maneja de forma adecuada se podría convertir en una ventaja competitiva frente a otras empresas, siendo necesario una preparación de los profesionales que asumen el liderazgo en esta área. Flores (2024) sobre este punto indica que la IE puede ser necesaria en todas las áreas y niveles de la empresa, pero en especial se requiere en talento humano, que tiene diversas presiones y responsabilidad sobre todo el personal.

Debido a esto, el interés fue indagar sobre las estrategias que utilizan estos líderes para regular sus emociones cuando se encuentran en

situaciones difíciles o estresantes. En la mayoría tratan de controlar y considerar todo lo relacionado al problema, ya sea con ejercicios de respiración o con datos objetivos que puedan indagar.

- “...concentración, foco en la solución, mantener la calma y sentido de justicia...” (LD1, 2026)
- “...técnicas de respiración, consulto a mi equipo y practico el autocuidado emocional...” (LD2, 2026)
- “...la pausa consciente, respiración, controlo mis expresiones faciales porque soy muy expresiva...” LD3, 2026)

Es normal que en el trabajo existan conflictos, ya que se tiene una alta cantidad de personalidades, valores y comportamientos distintos, que en determinado momento van a chocar. Lo que es importante en estos líderes es que en algunos casos tratan de reinterpretar las situaciones, o de tratar las prioridades, aunque todo parezca urgente, tratan de no caer en la saturación. Y algo muy importante, es que a pesar que sean líderes, van aprendiendo que pueden y deben pedir ayuda a su equipo de trabajo, lo cual se entiende como una forma de autocuidado.

Lo complejo de tener desarrollada esta inteligencia, es que no es una habilidad que se enseña en el aula, en la escuela, sino que muchas veces se adquiere por experiencias propias a lo largo de la vida. Y debería ser un tema clave de la formación integral del profesional, para afrontar los propios retos de la vida cotidiana.

Gaspar (2021) justamente sobre esta idea, indica que el área de talento humano puede promover el éxito de la empresa, porque aquí se gestiona la actividad humana. Por ende, los profesionales que la lideran deben aprovechar su potencial, planificar, coordinar este crecimiento y desarrollo. Esta inteligencia es una herramienta que debe promoverse en los líderes, regulando las formas de actuar y alcanzando esa facilitación emocional para regularse y entender a los demás.

Y con esto se entiende también el impacto que tienen las emociones en el clima laboral en general del trabajo. Donde todos han reconocido que

impacta de forma directa y que influye demasiado, tal como muestran en sus respuestas:

- “...actúa como un regulador externo del equipo, las personas se sienten seguras...” (LD2, 2026)
- “...el ambiente se vuelve más colaborativo y menos estresante...” (LD4, 2026)
- “...de forma directa y silenciosa, se construye por cada señal pequeña y constante, el tono, la forma de pedir, el reconocimiento. Reduce el ruido para que las comunicaciones sean más claras y los acuerdos más firmes...” (LD6, 2026)

Después de comprender que la regulación emocional puede ayudar a reducir tensiones, a tener un espacio laboral más equilibrado y de respeto, se señala algo fundamental, que con esto se reconoce la sobrecarga o saturación de cada persona, pudiendo cuidar aspectos como la rotación, ausentismo, y colaboración.

En cuanto a este clima o entorno que se logra en el trabajo, se considera la forma de intervenir en los conflictos también. El tener esa regulación emocional, les permite no dejarse llevar solo por los sentimientos, sino considerar los hechos y ser un mediador o contenedor entre las partes. O de una persona facilitadora, sin ser arbitro autoritario, buscando como fin último, llegar a acuerdos que den bienestar a todos.

Salguero y García (2024) comentan que con inteligencia emocional se puede alcanzar un mejor ambiente laboral, que se adapte a los cambios, que se base en buenas relaciones. Es decir, que aporta a hacer frente a las demandas y presiones constantes de este entorno.

### **Inteligencia emocional y liderazgo en TTHH**

Desde este punto se comprende que la IE es un eje en la estrategia del negocio, es una forma de sensibilidad hacia el equipo de trabajo, dando una mejor dirección y apoyo. Desde una primera pregunta se quiso conocer cómo este tipo de inteligencia influye en su forma de liderazgo:

- “...me permite equilibrar los resultados con la comprensión de las realidades individuales, no siendo un proceso frío, sino un motor de desarrollo integral que respeta la dignidad de cada individuo...” (LD2, 2026)
- “...lídero desde la cercanía, la escucha activa, el acompañamiento para promover una cultura de colaboración y confianza...” (LD3, 2026)
- “...permite políticas más claras, espacios de escucha, decisiones que cuidan tanto el resultado como la persona. Reconozco que cada profesional tiene su historia, talento y necesidad...” (LD6, 2026)

Puede identificarse en estas respuestas que los líderes aplican un enfoque más humanista con sus empleados a cargo. Y que aceptan que las personas tengan resistencia e incertidumbre, siendo importante que se las acompañe en su entrenamiento y con la suficiente información y apoyo.

Con el desarrollo de la IE, los líderes pueden crear más confianza y motivación en su personal. No confundiendo ser emocionalmente inteligente con dejarse llevar por emociones y no ser objetivo. Más bien es todo lo contrario, con este tipo de inteligencia se puede tomar decisiones más acertadas, o entablar relaciones interpersonales efectivas. Esto permite que las personas se abran y hablen con libertad en el trabajo. Es decir, que con la IE desarrollada en los líderes, se logra un entorno de seguridad psicológica, donde no se teme a las represalias.

Con esto entendido, se les cuestionó a los líderes como esta gestión emocional les contribuye a un trato más equitativo y justo hacia sus trabajadores. Aquí no se trata de buscar soluciones rápidas, sino más bien que sean justas y sostenibles en el tiempo. Incluso en temas como las evaluaciones de desempeño se debe mantener la empatía y justicia hacia todos. Tal como describen los líderes desde sus puestos:

- “...se evita reacciones impulsivas o tratos inapropiados...” (LD1, 2026)
- “...permite comprender las diferencias, tomando criterios claros, evitando favoritismos...” (LD2, 2026)

Biedma (2021) sobre este tema, señala que las personas son quienes conforman a la organización, y en este espacio social se encuentran diversas

emociones, personalidades, que deben ser reguladas, manejadas por un líder eficaz en esta claridad e inteligencia emocional, caso contrario se generarían múltiples conflictos y problemas. Tal como confirman Velásquez y otros (2016) que el líder que domine esta inteligencia, podrá enfrentar diversos problemas, cambios y crisis.

### **Impacto en la cultura y gestión organizacional**

Continuando con el desarrollo de la IE en los líderes, ahora se quiere conocer la influencia de esta en la construcción de una cultura organizacional positiva. Desde donde se indica que el ser consciente de estas emociones permite ser más tolerante, pero también avanzar hacia los resultados entre todos. Esto se puede convertir en una ventaja competitiva para la empresa cuando se gestiona correctamente, como se obtiene en lo siguiente:

- *“...se fomenta una competitividad sana, se evita estancarse en los problemas, se reducen los resentimientos...”* (LD1, 2026)
- *“...es la definición del tono emocional de la empresa, si se tiene una cultura de apertura, con valores o solo frases de pared. Permite gestionar el estrés, el miedo, logrando un espacio de colaboración genuina...”* (LD2, 2026)
- *“...promueve un ambiente de colaboración, bienestar y valores compartidos...”* (LD5, 2026)

Un líder es la persona que va estableciendo las reglas del juego en cada área de trabajo, y con el tiempo estas actitudes o ejemplos, se van convirtiendo en cultura compartida por todos. Para posteriormente incluso ser indicadores importantes en cuanto a la reputación de la empresa misma.

Salazar y otros (2023) justamente indican que el gestionar el talento humano de las empresas puede ser un desafío para sus líderes, porque es una constante actividad de desarrollo, de conocer sus habilidades, de saber retenerlos, de aprovechar sus habilidades, y a la vez alcanzar los fines empresariales. Y de no solo lograrlo con una persona o un área, sino que

todos deben estar alineados a los objetivos de la empresa y compartir una misma filosofía.

Por eso también Lozano (2007) define que, en el personal, se debe fomentar esa conciencia, regulación, empatía, socialización y énfasis en todas las competencias emocionales para un ambiente positivo. Iniciando con el ejemplo del líder, y fomentando esta inteligencia en todo el personal.

Finalmente, se le pidió a este grupo de líderes que hablen sobre los cambios o mejoras que se podrían alcanzar en sus puestos, con mejores competencias de inteligencia emocional. En definitiva, sus repuestas indican cambios profundos que se podrían alcanzar, tanto en manejo de conflictos, en clima laboral, en fortalecer la gestión, tener prácticas más inclusivas, con mejor salud ocupacional.

- *“...se fortalecerían relaciones, reducción de conflictos, centrándose en crear objetivos en común...”* (LD1, 2026)
- *“...se podría reducir burnout, absentismo, mejor comunicación, flujo de ideas, eliminación de barreras jerárquicas, y atraer a talento humano al ser una empresa atractiva...”* (LD2, 2026)
- *“...las personas se sienten más valorados, y enfrentar los retos con mayor resiliencia...”* (LD3, 2026)

Para lograr este cambio, se trata de una inversión que la empresa debe estar dispuesta a realizar. Ya que se mejoraría todo el tejido social de la organización, y en especial se mejoraría el área de Talento Humano que es fundamental en las empresas. Este espacio debe consolidar todos los procesos humanos en una organización, y no solo debe visibilizarse cuando haya problemas.

Básicamente, la inteligencia emocional se vive ya en el mundo empresarial, estando presente en todas las actividades que se realizan, desde los líderes que tienen sus equipos de trabajo a cargo, en las decisiones, relaciones, comunicación y manejo de conflictos que surgen día a día. Como indica Martínez (2021) con la inteligencia emocional, se obtiene una relación de ganar-ganar entre la empresa y los colaboradores. Porque se logra un

ambiente de sinergia, valores y una misma cultura compartida. Todo el entorno se convierte en un espacio de armonía, pertenencia y compromiso, donde todos deben mostrar su esfuerzo e interés porque el trabajo no sea un espacio negativo que altere su bienestar.

Los resultados del tercer objetivo muestran que los líderes del área de Talento Humano atribuyen a la inteligencia emocional un papel muy importante en su forma de liderar, gestionar personas y construir un clima organizacional más humano. Se destacan altos niveles de autoconciencia, regulación emocional y compromiso ético en su discurso.

Sin embargo, al contrastar esta autopercepción con los hallazgos del segundo objetivo —que evidencian competencias emocionales adecuadas a nivel individual y, especialmente, con los resultados del primer objetivo, donde un 30% de los trabajadores tiene percepciones negativas sobre la gestión del área, se hace visible una brecha significativa entre el discurso y la intención del liderazgo y la percepción real de una parte del personal. Esta distancia indica que la inteligencia emocional, aunque internalizada y valorada por los líderes, no siempre se materializa de forma consistente en las prácticas organizacionales cotidianas, estilos de comunicación y experiencias laborales compartidas. En consecuencia, la inteligencia emocional no puede limitarse a un recurso declarativo o intencional del liderazgo, sino que requiere ser incorporada en prácticas, políticas y procesos organizacionales concretos, y así reducir la brecha entre lo que se dice, lo que se intenta y lo que efectivamente se vive en la gestión del Talento Humano.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

A través de este estudio, se pudieron analizar las percepciones de los trabajadores de una empresa privada sobre la gestión del área de Talento Humano, y la influencia que tiene la inteligencia emocional de sus líderes. Esto con la finalidad de comprender las habilidades emocionales que se observan en la cultura y en el manejo del personal. Para lo cual fue necesario aplicar 3 instrumentos: una encuesta a 20 trabajadores de varios niveles y áreas, y un test de inteligencia emocional, sumado a una entrevista a los 6 líderes del departamento correspondiente.

Según el primer objetivo de esta investigación que se enfocó en caracterizar la gestión del área de talento humano en esta empresa, se pudieron reconocer varias dimensiones de importancia. En cuanto a los resultados obtenidos, más del 70% de los trabajadores reconocen que la comunicación, el clima laboral y el liderazgo que reciben es adecuado. Es de respeto, confianza y de apoyo, lo que les permite sentirse motivados y con reconocimientos a su esfuerzo.

Se observan datos similares con la dimensión de manejo de conflictos, reconociendo que esta área interviene de forma efectiva, haciendo que los colaboradores se sientan escuchados. Todo ello forma una concepción positiva sobre la cultura organizacional, con valores compartidos y un nivel de satisfacción adecuado. No obstante, alrededor del 25% de trabajadores, presenta percepciones negativas acerca de la gestión del área de TTHH, y este porcentaje debe interpelar a la empresa y se deberían pensar y ejecutar estrategias de gestión para reducir la insatisfacción de quienes evalúan negativamente la gestión de TTHH.

El segundo objetivo, que se centró en identificar las características de inteligencia emocional de los líderes, se hallaron resultados globalmente positivos en sus 3 dimensiones. Demostrando que sí tienen una inteligencia emocional fuertemente desarrollada. En atención emocional, 4 líderes (80%)

presentan un nivel adecuado, que muestran equilibrio, y 1 con nivel alto que puede estar sobre analizando sus emociones.

En la segunda dimensión sobre claridad emocional, se obtienen los mismos datos, con 4 líderes que pueden identificar lo que sienten en cada situación y les permite ser funcionales en sus cargos como líderes. En cuanto a la reparación emocional, se obtuvieron buenos resultados, ya que 3 líderes están con nivel adecuado, mostrando que cuentan con estrategias funcionales para regular sus emociones y hacer frente a estrés y presiones externas. Y los otros 2 están en un nivel alto tienen, que de igual manera muestran esa capacidad de controlar y ser resilientes ante problemas.

El tercer objetivo se enfocó en examinar la influencia de la inteligencia emocional sobre el liderazgo que existe en la gestión del área de talento humano, desde la propia percepción de estos líderes.

Aquí se indagó en la forma en que gestionan y reconocen la influencia de sus emociones en el trabajo, tratando de ser coherentes porque tienen a cargo a más personas. Transmiten confianza y son conscientes de sus conductas, así como sus decisiones. Buscan ser empáticos, para alcanzar un equilibrio entre lo objetivo y los resultados empresariales, y lo subjetivo y humano. Lo esencial es que tratan de no decidir cuando están bajo tensión, sino que buscan una comunicación asertiva e inspirar al equipo.

Han demostrado tener claridad emocional, cuando buscan un equilibrio en su juicio, teniendo relaciones más sanas y justas, donde se busca el compromiso de todos. En especial en la forma de comunicarse, siendo ese motor de asertividad, siendo claro con sus mensajes, cuidando las palabras y forjando vínculos. Así como convirtiéndose en mediadores y reguladores neutrales cuando les toca manejar conflictos en el trabajo

Desde la regulación emocional de estos líderes, lo aplican cada vez que se enfrentan a problemas, delegando y estableciendo prioridades para su atención y no caer en la saturación. Han aprendido a pedir ayuda a su equipo de trabajo, y esto a la vez fomenta un mejor clima laboral, motivando un espacio laboral más equilibrado y de respeto.

Con estos puntos, se confirma el desarrollo de IE en estos líderes de TTHH. Lo cual se demuestra en lo cotidiano de sus actividades y responsabilidades, con un enfoque más humanista en su forma de guiar, reconociendo la resistencia o incertidumbre que se puede generar entre los trabajadores. Y tal como se confirma con los trabajadores, se percibe también la gestión positiva de esta área de trabajo, alcanzando en términos generales, un entorno de seguridad psicológica, con acciones sostenibles en el tiempo.

Todo esto impacta en la cultura organizacional, ya que los líderes son quienes van poniendo las reglas del juego y sus actitudes se convierten en una cultura compartida. Cuando la empresa se preocupa por impulsar este tipo de inteligencia en sus líderes, se puede convertir en una ventaja competitiva, en un indicador de la reputación de la organización. Con estos cambios que se vayan logrando se podrán fortalecer relaciones, reducir absentismo, burnout, barreras jerárquicas, valorar más a los trabajadores y enfrentar entre todos los retos.

Sin embargo, al contrastar esta autopercepción con los hallazgos del segundo objetivo —que evidencian competencias emocionales adecuadas a nivel individual y, especialmente, con los resultados del primer objetivo, donde un 30% de los trabajadores tiene percepciones negativas sobre la gestión del área, se hace visible una brecha significativa entre el discurso y la intención del liderazgo y la percepción real de una parte del personal. Esta distancia indica que la inteligencia emocional, aunque internalizada y valorada por los líderes, no siempre se materializa de forma consistente en las prácticas organizacionales cotidianas, estilos de comunicación y experiencias laborales compartidas. En consecuencia, la inteligencia emocional no puede limitarse a un recurso declarativo o intencional del liderazgo, sino que requiere ser incorporada en prácticas, políticas y procesos organizacionales concretos, y así reducir la brecha entre lo que se dice, lo que se intenta y lo que efectivamente se vive en la gestión del Talento Humano.

## RECOMENDACIONES

Desde las conclusiones elaboradas, se pueden ofrecer varias recomendaciones a esta empresa sobre la gestión que realizan sus líderes en Talento Humano, así como la importancia de desarrollar su inteligencia emocional:

Se recomienda considerar el 30% de trabajadores que han mostrado cierta resistencia a la forma en que la organización se gestiona desde esta área de Talento Humano. Evitando que escale a una mayor cantidad y aparezcan riesgos laborales a futuro.

Se recomienda que las organizaciones inviertan en la formación integral de sus trabajadores, en especial de sus líderes quienes llevan la guía de sus áreas de trabajo. Esto debe enfocarse en diferentes competencias incluyendo las emocionales y sociales que permiten las relaciones entre trabajadores. Para esto se pueden implementar programas de capacitación en IE, comunicación, manejo de conflictos y regulación emocional.

Es importante que la empresa fortalezca los espacios de su comunicación interna y canales de retroalimentación, para conseguir espacios de diálogo más abiertos entre trabajadores y líderes.

Se recomienda continuar y fomentar un adecuado clima laboral y su cultura organizacional, a través de actividades de integración, nuevas formas de reconocimiento al empleado o cuidar sobre carga laboral en los mismos líderes.

En la gestión de conflictos, se recomienda espacios confidenciales para su solución, así como apertura a hablar de estos problemas con confianza y respeto.

Se recomienda enfocarse en la motivación de todos sus trabajadores, donde sus necesidades laborales se encuentran satisfechas. Pudiendo apoyarse en políticas internas de bienestar y seguridad emocional que motive su compromiso.

La última recomendación, es que esta área sea evaluada periódicamente no solo en tecnicismos o resultados operativos, sino en estas

habilidades emocionales que se requieren en todos los procesos y en la rutina de cada día, en especial cuando es un área enfocada en el talento humano, en todo el personal, no solo de su departamento, sino de toda la empresa en cuestión.

## **Bibliografía:**

- Alvarez, J. (2023). *Consecuencias de la falta de inteligencia emocional*. Obtenido de <https://gabinetedepsicologiamalaga.com/consecuencias-de-la-falta-de-inteligencia-emocional/>
- Arciniegas, J., Salamanca, J., Samaca, D., & Sánchez, S. (2025). *Motivación y reconocimiento: rediseño de incentivos para la nueva generación de trabajadores*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Código del Trabajo*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Constitución de la República del Ecuador*.
- Aviles, L., & Sabando, E. (2025). La comunicación: afectación en el talento humano en empresas familiares. Caso Arqueol S.A. 2025. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Bello, E. (2023). *La inteligencia emocional de Daniel Goleman: qué es y cómo desarrollarla*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/hub/liderazgo-inteligencia-emocional-coach-management/>
- Biedma, J. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON*, 1-17.
- Bracho, P. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *RCS Revista de Ciencias Sociales*, 517-530.
- Bravo, N. (2017). *La gestión del área de talento humano en el clima laboral de las organizaciones*. Universidad Espíritu Santo.
- Cáceres, L. (2021). Gestión humanista de la administración pública para el fomento de la inteligencia emocional. *Revista de Ciencias Empresariales*, 8-18.
- Cedeño, V., Caballero, E., & Chica, L. (2025). Habilidades de liderazgo para la gestión de innovación educativa en la Escuela Luis Espinoza Martínez. *Revista Científica Multidisciplinaria Hexaciencias*.

- Centro Internacional de Formación de la OIT. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: directrices para la mejora del rendimiento*.
- Channell, M. (2024). *Baja inteligencia emocional: causas, signos y formas de mejorarla*. Obtenido de <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/low-emotional-intelligence/>
- Chávez, E., & Vizcaino, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*.
- De Arco, J. (2022). *El perfil de los líderes de Talento Humano de las organizaciones en Colombia*. Universidad de San Buenaventura.
- Díaz, W., Ramírez, D., & Rivera, G. (2024). Análisis de perfiles y desarrollo del talento de líderes sociales mediante el empleo de la prueba DISC. *Enfoques Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 74-94.
- Espinoza, V., & Cachipuendo, M. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano. *Podium*, 33-52.
- Flores, G. (2024). *La inteligencia emocional en la gestión del talento humano en la empresa CNEL-Manta*. Manta: ULEAM.
- Flores, J., Salazar, G., & Campos, J. (2022). Inteligencia emocional en el entorno laboral del Consejo de la Judicatura Portoviejo. *Polo del Conocimiento Revista Multidisciplinar*.
- Fulquez, S., García, L., Vázquez, J., & Zamora, L. (2022). Gestión del talento humano, calidad, competencias socioemocionales y bienestar psicológico: el reto profesionalizador de las universidades. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- GAD Municipal del cantón Guayaquil. (2021). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*.
- Gallegos, R., & Terán, C. (2024). Inteligencia emocional para el desarrollo organizacional. Explorando la satisfacción de los trabajadores. *Nexus Research Journal*, 35-51.

- García, M., & Giménez, S. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral Cuadernos del Profesorado*, 43-52.
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 318-329.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencia emocional en la empresa*. Penguin Random House.
- González, R., Custodio, J., & Pablo, F. (2020). Propiedades psicométricas del Trait Meta Mood Scale-24 en estudiantes universitarios argentinos. *Psicogente*, 1-26.
- Guerra, A. (2024). *El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano*. Universidad Andina Simón Bolívar .
- Hart, E., Ramos, C., & Arzuza, A. (2024). Gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw hill.
- INEC. (2025). *Estadísticas laborales junio 2025*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/>
- Ivo, R. (2021). "La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 1-25.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Joglar, N. (2014). *Motivación y reconocimiento*. Universidad Panamericana.

- Laurens, L. (2025). Liderazgo transformacional e inteligencia emocional en la gestión directiva educativa. *Revista Latinoamericana Ogmios RLO*, 13-26.
- Lotito, F. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *Revista Academia & Negocios*, 71-86.
- Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 147-164.
- Magdaleno, J. (2021). *La inteligencia emocional y la gestión de personas*. Obtenido de <https://www.ui1.es/blog-ui1/la-inteligencia-emocional-y-la-gestion-de-personas>
- Martínez, A. (2021). Inteligencia emocional en el talento humano empresarial. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 23-29.
- Ministerio del Trabajo. (2024). *Reglamento de seguridad y salud en el trabajo*.
- Núñez, C., & Brochero, M. (2019). *El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- OIT. (2023). *Convenios fundamentales sobre seguridad y salud en el trabajo*.
- Okoronkwo, V. (2024). *25+ Estadísticas de Inteligencia Emocional Más Interesantes y Datos Divertidos*. Obtenido de <https://passivesecrets.com/emotional-intelligence-statistics/>
- ONU. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.
- ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización Covisian. (2024). *Daniel Goleman y la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo*. Obtenido de <https://covisian.com/es/tech-post/liderazgo-inteligencia-emocional-daniel-goleman/>

- Organización de Psicología y Coaching UPAD. (2024). *Cómo líderes con alta Inteligencia Emocional impactan positivamente en sus equipos*. Obtenido de <https://upadpsicologiacoaching.com/inteligencia-emocional-lideres-empresa/>
- Organización Internacional de Normalización ISO. (2021). *Gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Seguridad y salud psicológicas en el trabajo — Directrices para la gestión de los riesgos psicosociales*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:es>
- Palma, A. (2018). Gestión del talento humano desde la perspectiva de capacitación del personal y rendimiento laboral. *Revista Científica FIPCAEC*, 52-69.
- Pérez, M., & Espinoza, C. (2019). Rol del líder del área de recursos humanos y su influencia en la competitividad de las MIPYMES. *INNOVA Research Journal*, 168-183.
- Piligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso Harpedex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.
- Pinargote, J., & Pico, M. (2023). Modelo de gestión de talento humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. *RECI MUNDO Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 117-131.
- Poveda, S. (2018). *La evolución del concepto de talento humano*. Bogotá: Fundación Universidad de América.
- Ramírez, P. (2022). *Inteligencia emocional aplicada al trabajo*. España: Universidad Internacional de Andalucía.
- Ramos, S., Bernal, Y., Espinosa, S., Cañizares, Y., Hernández, L., & Rojas, M. (2019). La inteligencia emocional en la formación de profesionales de trabajo social en salud. *Edumecentro*, 204-221.
- Reyes, J. (2012). Las cuatro dimensiones de la comunicación interna. *Cuadernos de Estudios en Diseño y Comunicación*, 127-138.

- Ríos, L. (2020). *Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos*. Universidad Andina Simón Bolívar .
- Rubiela, B. (2024). Cultura organizacional: una reflexión teórica hacia la construcción de organizaciones inteligentes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.
- Salazar, F., Quinteros, M., Pesantez, W., & Sánchez, P. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Enfoques Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 170-181.
- Salguero, N., & García, C. (2024). "Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones . *REDILAT Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 44-53.
- Sandoval, F., & Carvajal, C. (2024). Relación entre la inteligencia emocional y el clima laboral desde el ámbito administrativo y la gestión del talento humano. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 56-66.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan Nacional de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025*.
- Sierra, A. (2021). Incidencia de la inteligencia emocional en el cumplimiento de indicadores de Gestión del Talento Humano. *Revista Aula Virtual*.
- Silva, R., Pino, F., & González, D. (2022). Resolución de conflictos-estrategias a emplear en Pymes en la ciudad de Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.
- Solís, Y., & Solís, D. (2023). La inteligencia emocional y gestión de recursos humanos en la administración pública. *Revista Ciencia y Lideres FCE*, 17-27.
- Soriano, A., & Díaz, A. (2019). La inteligencia emocional como factor importante en el liderazgo. *Ciencia Administrativa*, 87-92.
- Torres, M., Torres, D., Burbano, A., & Maldonado, O. (2025). "El impacto de la inteligencia emocional en la gestión del talento humano y su relación

- con el desempeño organizacional y financiero de la empresa. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 320-328.
- Torres, M., Torres, D., Burbano, A., & Maldonado, O. (2025). El impacto de la inteligencia emocional en la gestión del talento humano y su relación con el desempeño organizacional y financiero de la empresa. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 320-328.
- UCSG. (2017). *Líneas de investigación*. Obtenido de <https://www.ucsg.edu.ec/institutos/lineas-de-investigacion/>
- Velásquez, V., Suárez, P., Serrano, H., & Yance, C. (2016). La inteligencia emocional y su influencia en la gestión personal y productiva de los microempresarios. *Revista Ciencia UNEMI*, 81-89.
- Vera, R., & Ayala, M. (2023). Efecto del clima laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores. Caso Hospital Universitario de Guayaquil, 2023. *Revista Conpendium Cuadernos de Economía y Administración*, 189-204.
- Villacis, A., & Ferrín, A. (2022). El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdiscipliniedad en el colegio Vicente Rocafuerte. *Digital Publisher CEIT 593*, 244-257.
- Villarreal, J., & Cid, M. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Revista Hallazgos 21*.
- Wong, L., Becerra, L., Pérez, J., & Acosta, A. (2025). La inteligencia emocional y su influencia para mejorar la gestión pública en Latinoamérica: revisión sistemática. *Gestio et Productio Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*.
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*.

## Anexos



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### ENCUESTA PARA CONOCER LA GESTIÓN DEL ÁREA DE TTHH

**Objetivo:** analizar las percepciones de los trabajadores de una empresa privada de Guayaquil, sobre la gestión del área de talento humano y la influencia de la inteligencia emocional de sus directivos, con el fin de comprender las habilidades emocionales que impactan en el manejo del personal y cultura organizacional.

Toda la información recolectada será usada solo fines académicos y se manejará de manera confidencial.

#### Información general:

Edad:

Género:

Nivel de instrucción:

Área de trabajo:

Años laborando en la empresa:

#### Preguntas:

Escala de Likert:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

#### Dimensión comunicación interna

1. El área de Talento Humano comunica de manera clara las normas y procedimientos de la empresa.
2. Recibo información oportuna cuando existen cambios que afectan mi trabajo.
3. El área de Talento Humano mantiene canales de comunicación accesibles para los trabajadores.

#### Dimensión clima laboral

4. El ambiente laboral en la empresa es respetuoso.
5. Existe un clima de confianza entre los trabajadores y el área de Talento Humano.
6. Me siento cómodo/a desempeñando mis funciones en esta empresa.

#### Dimensión liderazgo y apoyo institucional

7. El área de Talento Humano demuestra interés por el bienestar de los trabajadores.

8. Los responsables del área brindan apoyo cuando se presentan dificultades laborales.
9. El trato recibido por parte del área de Talento Humano es justo y equitativo.

#### **Dimensión motivación y reconocimiento**

10. Siento que mi trabajo es valorado por la empresa.
11. El área de Talento Humano promueve la motivación del personal.
12. Existen mecanismos de reconocimiento al desempeño laboral.

#### **Dimensión manejo de conflictos**

13. El área de Talento Humano interviene de manera adecuada ante conflictos laborales.
14. Los problemas laborales son tratados con confidencialidad y respeto.
15. Me siento escuchado/a cuando presento un problema o inquietud.

#### **Dimensión cultura organizacional**

16. La empresa promueve valores como el respeto, la responsabilidad y el trabajo en equipo.
17. Me identifico con la cultura organizacional de la empresa.
18. El área de Talento Humano contribuye al fortalecimiento de una cultura organizacional positiva.

#### **Percepción general**

19. Considero que la gestión del área de Talento Humano es adecuada.
20. En general, estoy satisfecho/a con la gestión del área de Talento Humano en la empresa.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## ENTREVISTA PARA CONOCER LA INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS LÍDERES EN LA GESTIÓN DE TTHH

**Objetivo:** analizar las percepciones de los trabajadores de una empresa privada de Guayaquil, sobre la gestión del área de talento humano y la influencia de la inteligencia emocional de sus directivos, con el fin de comprender las habilidades emocionales que impactan en el manejo del personal y cultura organizacional.

Toda la información recolectada será usada solo fines académicos y se manejará de manera confidencial.

### Preguntas

#### ◆ Bloque 1: Autoconciencia y atención emocional (TMMS – Atención)

1. ¿Cómo describiría la forma en que reconoce sus propias emociones en el ejercicio de su rol como líder de Talento Humano?
2. ¿De qué manera considera que prestar atención a sus emociones influye en la toma de decisiones dentro del área?
3. ¿Ha identificado situaciones laborales en las que sus emociones hayan influido positiva o negativamente en su liderazgo? ¿Podría dar un ejemplo?

---

#### ◆ Bloque 2: Claridad emocional y liderazgo (TMMS – Claridad)

4. ¿Qué tan importante considera comprender sus emociones para liderar al personal de manera efectiva?
5. ¿Cómo influye la claridad que tiene sobre sus emociones en la forma en que se comunica con los trabajadores?
6. Desde su experiencia, ¿cómo el conocimiento de sus propias emociones le ayuda a manejar situaciones de tensión o conflicto laboral?

---

#### ◆ Bloque 3: Regulación emocional y gestión del Talento Humano (TMMS – Reparación)

7. ¿Qué estrategias utiliza para regular sus emociones ante situaciones laborales difíciles o estresantes?
8. ¿Cómo cree que el manejo adecuado de sus emociones impacta en el clima laboral del equipo?
9. Cuando se presentan conflictos entre trabajadores, ¿de qué manera su control emocional influye en la forma de intervenir y resolverlos?

---

◆ **Bloque 4: Inteligencia emocional y liderazgo en TTHH**

10. ¿De qué forma considera que la inteligencia emocional influye en su estilo de liderazgo dentro del área de Talento Humano?
11. ¿Cree que un líder emocionalmente inteligente puede generar mayor confianza y motivación en los trabajadores? ¿Por qué?
12. ¿Cómo la empatía y la gestión emocional contribuyen a un trato justo y equitativo hacia los trabajadores?

---

◆ **Bloque 5: Impacto en la cultura y gestión organizacional**

13. ¿De qué manera la inteligencia emocional del líder influye en la construcción de una cultura organizacional positiva?
14. Desde su experiencia, ¿qué cambios o mejoras se podrían lograr en la gestión del Talento Humano si se fortalecen las competencias de inteligencia emocional en los líderes?



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL - TMMS 24

Este cuestionario mide la autopercepción, en 3 dimensiones: la atención emocional, la claridad emocional y la reparación o regulación emocional.

**Objetivo:** analizar las percepciones de los trabajadores de una empresa privada de Guayaquil, sobre la gestión del área de talento humano y la influencia de la inteligencia emocional de sus directivos, con el fin de comprender las habilidades emocionales que impactan en el manejo del personal y cultura organizacional.

Toda la información recolectada será usada solo fines académicos y se manejará de manera confidencial.

1	2	3	4	5
Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

1	Presto mucha atención a los sentimientos	1	2	3	4	5
2	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento	1	2	3	4	5
3	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones	1	2	3	4	5
4	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo	1	2	3	4	5
5	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos	1	2	3	4	5
6	Pienso en mi estado de ánimo constantemente	1	2	3	4	5
7	A menudo pienso en mis sentimientos	1	2	3	4	5
8	Presto mucha atención a cómo me siento	1	2	3	4	5
9	Tengo claros mis sentimientos	1	2	3	4	5
10	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos	1	2	3	4	5
11	Casi siempre sé cómo me siento	1	2	3	4	5
12	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas	1	2	3	4	5
13	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones	1	2	3	4	5

14	Siempre puedo decir cómo me siento	1	2	3	4	5
15	A veces puedo decir cuáles son mis emociones	1	2	3	4	5
16	Puedo llegar a comprender mis sentimientos	1	2	3	4	5
17	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista	1	2	3	4	5
18	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables	1	2	3	4	5
19	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida	1	2	3	4	5
20	Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal	1	2	3	4	5
21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme	1	2	3	4	5
22	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo	1	2	3	4	5
23	Tengo mucha energía cuando me siento feliz	1	2	3	4	5
24	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo	1	2	3	4	5

### Matriz de operacionalización de variables

OBJETIVO	CATEGORÍA	VARIABLE	INDICADORES
Determinar las características de la gestión del área de talento humano en esta empresa privada de Guayaquil desde la percepción de los trabajadores	Gestión del área de talento humano	Proceso de reclutamiento y selección	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criterios de selección</li> <li>2. Transparencia en la contratación</li> <li>3. Igualdad de oportunidades</li> </ol>
		Inducción y capacitación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de formación</li> <li>2. Frecuencia</li> <li>3. Acceso a estas capacitaciones</li> </ol>
		Comunicación interna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad en la información que se comparte</li> <li>2. Canales de comunicación</li> <li>3. Percepciones sobre apertura a hablar sobre problemas</li> </ol>
		Evaluación de desempeño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de evaluación</li> <li>2. Criterios objetivos</li> <li>3. Retroalimentación</li> <li>4. Percepciones sobre estas evaluaciones</li> </ol>
		Clima laboral y relaciones interpersonales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de respeto</li> <li>2. Apoyo recibido del área</li> <li>3. Solución de conflictos mecanismos</li> </ol>
		Compensaciones y beneficios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas salariales</li> <li>2. Conocimiento de los beneficios</li> <li>3. Percepciones sobre equidad de remuneraciones</li> </ol>
		Bienestar laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de salud ocupacional</li> <li>2. Acciones de prevención de riesgos laborales</li> <li>3. Actividades de bienestar y motivación</li> </ol>
		Participación del trabajador en decisiones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oportunidades para sugerir</li> <li>2. Inclusión en reuniones</li> <li>3. Percepciones de valoración de sus opiniones</li> </ol>
Identificar las características de la inteligencia emocional que poseen las personas que ejercen liderazgo en esta área de talento humano	Inteligencia emocional	Autoconciencia emocional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar emociones</li> <li>2. Reconocer su influencia en decisiones</li> <li>3. Mostrar conciencia y aceptar retroalimentación</li> </ol>
		Autorregulación emocional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de impulsos</li> <li>2. Regular emociones</li> <li>3. Evitar respuestas agresivas u hostiles</li> </ol>

		Motivación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mostrar iniciativa para resolver problemas</li> <li>2. Orientado a metas laborales</li> <li>3. Actitud positiva y motivación en el equipo de trabajo</li> </ol>
		Empatía	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escucha activa</li> <li>2. Reconoce emociones en el equipo</li> <li>3. Considera sus necesidades y mostrar sensibilidad</li> </ol>
		Habilidades sociales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer relaciones positivas en el trabajo</li> <li>2. Facilitar la comunicación</li> <li>3. Promover la cooperación</li> <li>4. Influir en el clima laboral</li> </ol>
<p>Analizar la influencia de la inteligencia emocional de las personas que ejercen liderazgo en la gestión del área de talento humano</p>	<p>Influencia de la inteligencia emocional en los líderes</p>	Influencia en la comunicación interna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad y asertividad en la comunicación</li> <li>2. Capacidad de escucha y respuesta</li> <li>3. Manejo adecuado de conflictos</li> </ol>
		Influencia en la gestión del clima laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de respeto y apoyo</li> <li>2. Manejo emocional de situaciones de presión</li> <li>3. Capacidad de resolver tensiones y promover relaciones saludables</li> </ol>
		Influencia en la toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad para tomar decisiones sin impulsos</li> <li>2. Evaluación objetiva</li> <li>3. Transparencia en decisiones</li> </ol>
		Influencia en la motivación y desempeño del equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover un ambiente motivador</li> <li>2. Reconocimiento del esfuerzo del personal</li> <li>3. Capacidad de impulso e influencia en el equipo</li> </ol>
		Influencia en la resolución de conflictos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de estrategias empáticas en conflictos</li> <li>2. Neutralidad</li> <li>3. Eficiencia en mediación</li> </ol>
		Influencia en la gestión de procesos de talento humano	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impacto en la ejecución de procesos</li> <li>2. Manejo emocional de situaciones críticas</li> <li>3. Nivel de coherencia emocional en políticas internas</li> <li>4. Capacidad para adaptarse a cambios</li> </ol>



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Calderón Villegas Anabell Carolina**, con C.C: **0956281018** autora del trabajo de titulación: **Relación entre inteligencia emocional de líderes de área y la gestión del talento humano en una empresa privada de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 19 de febrero de 2026**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Calderón Villegas Anabell Carolina**

C.C: **0956281018**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Relación entre inteligencia emocional de líderes de área y la gestión del talento humano en una empresa privada de la ciudad de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b>	Calderón Villegas Anabell Carolina		
<b>REVISOR/TUTOR</b>	Lic. Beccar Varela, Julio María Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Trabajo Social		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Trabajo Social		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	19 de febrero de 2026	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	110
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Laboral, protección, social		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	inteligencia emocional, talento humano, gestión, líderes, habilidades emocionales		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente documento tiene como fin el analizar las percepciones de los trabajadores de una empresa privada de Guayaquil, sobre la gestión del área de talento humano y la influencia de la inteligencia emocional de sus directivos, con el fin de comprender las habilidades emocionales que impactan en el manejo del personal y cultura organizacional. Para esto se apoyó en la teoría de inteligencia emocional de Goleman, y en un diseño metodológico que parte de un enfoque mixto, un método secuencial explicativo, un nivel descriptivo y aplicado. Sus técnicas fueron desde entrevistas semi estructuradas, una encuesta y una escala de test emocional. De lo cual se concluye que estos líderes reconocen la importancia de tener desarrollada este tipo de inteligencia para manejar el personal a su cargo, así como para enfrentar problemas y cambios. Aunque esta habilidad emocional no es percibida por todos los trabajadores, teniendo un 30% de personas que perciben de manera negativa la gestión del área de talento humano, teniendo que ajustar ciertas prácticas y procesos organizacionales.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 999228390	E-mail: anabell.calderon@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Muñoz Sánchez, Christopher Fernando		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206957 ext. 2206		
	<b>E-mail:</b> cristopher.munoz@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			