Synergía ISSN L 2953-2973 Vol.5, No.2 noviembre 2026- abril 2027
https://revistas.up.ac.pa/index.php/synergia

Synergía pp.190-206

Impacto de la inteligencia emocional en la motivación laboral

Impact of emotional intelligence on work motivation

María Rodríguez

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Panamá Oeste, Panamá
maria-e.rodriguez@up.ac.pa https://orcid.org/0009-0005-6874-5863

Fecha de recepción: 18/06/2026 Fecha de aceptación: 03/08/2026

DOI: https://doi.org/10.48204/synergia.v5n2.11577

Resumen

El estudio tuvo como objetivo describir la percepción de trabajadores, gerentes y responsables de recursos humanos acerca de la contribución de la inteligencia emocional a la motivación laboral en pequeñas y medianas empresas del distrito de La Chorrera. Se adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, con diseño no experimental y corte transversal. La población accesible estuvo conformada por 102 participantes y, debido a su tamaño y disponibilidad, se realizó un censo. La información se recopiló mediante una encuesta estructurada con preguntas cerradas y escala tipo Likert, orientada a valorar el reconocimiento y manejo de las emociones, la autorregulación, la empatía, la comunicación efectiva, el reconocimiento laboral y los programas de inteligencia emocional. El análisis se efectuó mediante frecuencias y porcentajes. Los resultados mostraron percepciones mayoritariamente favorables: el 77.5 % consideró que los programas de inteligencia emocional contribuyen a la motivación y al desempeño laboral; el 74.6 % valoró positivamente la empatía organizacional; y el 70.6 % reconoció la contribución de la autorregulación emocional y la comunicación efectiva. Asimismo, el 58.8 % atribuyó una contribución favorable al reconocimiento y manejo de las emociones, mientras que el 52.9 % respaldó el reconocimiento, el apoyo y el trato respetuoso. Se concluyó que los participantes percibieron las competencias emocionales como recursos relevantes para fortalecer la motivación, el compromiso y el ambiente laboral. Debido al alcance descriptivo del estudio, los hallazgos expresan percepciones del grupo estudiado y no permiten establecer inferencias causales.

Palabras clave: comportamiento, autodisciplina, gerente, empleado, relaciones interpersonales, competencias sociales, empresa

Abstract

The study aimed to describe the perceptions of employees, managers, and human resources personnel regarding the contribution of emotional intelligence to work motivation in small and medium-sized enterprises in the district of La Chorrera. A quantitative, descriptive, non-experimental, cross-sectional design was adopted. The accessible population consisted of 102 participants and, given its size and availability, a census was conducted. Data were collected through a structured survey with closed-ended questions and a Likert-type scale assessing emotion recognition and management, self-regulation, empathy, effective communication, employee recognition, and emotional intelligence programs. Frequencies and percentages were used for the analysis. Results showed predominantly favorable perceptions: 77.5% considered that emotional intelligence programs contribute to work motivation and performance; 74.6% positively valued organizational empathy; and 70.6% recognized the contribution of emotional self-regulation and effective communication. In addition, 58.8% viewed emotion recognition and management favorably, while 52.9% endorsed recognition, support, and respectful treatment. It was concluded that participants perceived emotional competencies as relevant resources for strengthening motivation, commitment, and the work environment. Given the descriptive scope of the study, the findings reflect the perceptions of the studied group and do not support causal inferences.

Keywords: behavior, self-discipline, manager, employee, interpersonal relationships, social skills, company

Introducción

La inteligencia emocional se ha constituido en una competencia fundamental dentro de las organizaciones contemporáneas, dado que implica la capacidad de entender, regular y proyectar las emociones propias y de otros hacia metas productivas. Según Goleman (1998), el éxito laboral depende no sólo del conocimiento técnico, sino que también integra otras capacidades como la autoconciencia, el autocontrol, la empatía y la habilidad para relacionarse. Desde el punto de vista de la administración de empresas y la gestión del talento humano, esta visión cobra especial relevancia, ya que las emociones son determinantes en la comunicación interna, el liderazgo, la cooperación, la toma de decisiones y la predisposición del colaborador a comprometerse con la actividad que tiene encomendada.

En este sentido, la motivación laboral es un factor clave del rendimiento, la productividad y la permanencia del talento humano. Quispe et al. (2023) aludían a que la motivación laboral es una de las variables más relevantes para el adecuado funcionamiento de las organizaciones,

dado que los trabajadores motivados suelen estar vinculados a un nivel de productividad, compromiso y competencia elevado, pero muchas empresas tienen problemas para mantener unos niveles de motivación que les permitan alcanzar un mejor rendimiento organizacional, sobre todo, cuando hay climas laborales hostiles, liderazgo, poca o ninguna satisfacción, estrés o pocas o ninguna política orientada al bienestar interno.

Por ende, el modo en que la inteligencia emocional incide en la motivación laboral debe ser analizado, dado que también hace falta considerar el problema de la investigación dado el hecho de que muchas organizaciones continúan gestionando el talento humano desde la óptica técnica, administrativa o normativa y han dejado de lado las competencias emocionales. Los conflictos entre personas, la frustración, la ira y la desmotivación pueden ser ejemplos en los que el clima laboral puede no ser bueno si no hay gestión emocional (Sandoval & Carvajal, 2024). Esta situación evidencia una incapacidad de la organización, pues las emociones sin gestionar en la comunicación detrimento de la relación del personal en cuanto para el trabajo, disminuyen la colaboración y afectará la predisposición del trabajador para alcanzar los objetivos de la institución.

Por lo tanto, la inteligencia emocional han de ser abordadas como un recurso gerencial que puede dar fortaleza a la motivación. Desde una empresa, la relación entre inteligencia emocional y motivación en el trabajo se articula a la vez que el liderazgo, la resiliencia, la satisfacción y el rendimiento. Padilla et al. (2025) comentaban al respecto de la gestión de la inteligencia emocional que mejora la productividad, la estabilidad del personal, la satisfacción y la gestión de situaciones difíciles. El propio Bruno (2024) mostró que la resiliencia organizacional se encuentra relacionada con la motivación de los colaboradores, pero especialmente cuando los trabajadores viven problemas o dificultades que pueden ser visibles en su rendimiento. De tal manera que, las competencias emocionales ayudan a incrementar la capacidad de adaptación y a mantener la motivación en condiciones laborales exigentes.

De hecho, la motivación laboral no puede ser estudiada de forma individual, pues se encuentra condicionada por las variables psicosociales, el clima laboral, la satisfacción, el reconocimiento, el liderazgo o la salud en el trabajo. Espinoza & Alderete (2025) apuntaron que el estrés laboral y las condiciones del teletrabajo inciden en la tensión psíquica de los trabajadores, lo que

conlleva a la necesidad de tener estrategias organizacionales centradas en el bienestar emocional. De forma parecida, Lotito (2023) destacó que las organizaciones y sus directivos, por tanto, deben asumir un papel activo en la prevención y gestión del estrés. Por tanto, el estudio de la inteligencia emocional posibilita conocer cómo las organizaciones pueden proteger la motivación laboral en situaciones complejas.

En este sentido, se realizó un estudio que exploró el efecto de la inteligencia emocional en la motivación laboral de los colaboradores desde una perspectiva de gestión empresarial y de gestión del talento humano. Se examinaron los fundamentos teóricos de la inteligencia emocional y la motivación laboral como variables estratégicas y se expuso cómo competencias emocionales como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y habilidades sociales pueden incidir en factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral. En función de lo anterior, la investigación se orientó por la siguiente pregunta: ¿Cómo impacta la inteligencia emocional en la motivación laboral de los colaboradores desde la perspectiva de la gestión empresarial y la administración del talento humano?

Desarrollo

Inteligencia emocional como competencia estratégica en la gestión empresarial

Ahora bien, la inteligencia emocional es una competencia que atraviesa y desarrolla la forma en que los colaboradores pueden reconocer sus emociones, reaccionar en situaciones laborales y relacionarse con sus compañeros. En relación con la gestión de empresas, López et al. (2022) precisaron que la inteligencia emocional vinculado a aspectos laborales se relaciona con resultados positivos: rendimiento, liderazgo, actitudes positivas, calidad en el servicio, adaptación al cambio, de esta forma se entiende desde la gestión empresarial que las emociones no son factores ajenos a la productividad.

No obstante, el término *inteligencia emocional* puede ser entendido como una de las fórmulas que de ser fomentada pueda llegar a convertirse en una herramienta de la gerencia para obtener la mejora de la motivación laboral. Goleman & Cherniss (2024) propusieron que las competencias emocionales permiten distinguir a los trabajadores que poseen una labor

excepcional porque propician la iniciativa, la adaptación, la cooperación y la influencia benigna. En el entorno empresarial moderno, las competencias emocionales se presentan como cualidades básicas ya que las organizaciones requieren de trabajadores que sepan gestionar la presión, la incertidumbre, los conflictos y los cambios continuos. La inteligencia emocional por lo tanto no debe ser considerada una cualidad individual, sino que debe considerarse también como una competencia organizacional que puede ser formada, medida y gestionada. Desde esta óptica, la motivación laboral se potencia cuando el trabajador percibe que tiene recursos emocionales para hacer frente a las exigencias de su trabajo.

Además, la inteligencia emocional también tiene que ver con la calidad del liderazgo y la dirección de equipos. Aguirre et al. (2023) llegaron a la conclusión de que existen evidencias empíricas que avalan el impacto de la inteligencia emocional sobre el liderazgo en los procesos organizacionales donde se necesita influir, comunicar y dirigir personas. Un líder emocionalmente inteligente puede transmitir necesidades que tienen los trabajadores, apoyar a los trabajadores, reducir tensiones y generar confianza. Todos estos factores son esenciales para la motivación laboral ya que los trabajadores tienden a comprometerse más cuando perciben un liderazgo próximo, una comunicación clara y un reconocimiento del esfuerzo y las aportaciones que los trabajadores van realizando en el seno de la organización.

Desde una visión iberoamericana, la inteligencia emocional se considera una parte clave para el liderazgo efectivo en las organizaciones sujetas a un ritmo infinito de cambios. Lago & Rivadeneira (2025) indicaron que la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales son habilidades que se asocian con una mayor capacidad para gestionar el cambio, motivar equipos de trabajo y propiciar un clima organizacional positivo. En consecuencia, las empresas que incorporan esta capacidad, la inteligencia emocional, en su gestión del talento humano pueden generar mejores condiciones para la motivación laboral.

2. Motivación laboral, satisfacción y desempeño organizacional

Por su parte, la motivación laboral es un proceso psicológico y organizacional que afecta el esfuerzo que el trabajador debe hacer, la persistencia del mismo y la conducta del trabajador hacia la satisfacción de las metas. La motivación de los colaboradores afecta positivamente a la productividad y a la capacidad competitiva de las organizaciones, según Quispe et al. (2023),

especialmente si hay políticas internas que reconocen y abordan las necesidades de las personas que trabajan en las mismas. Desde la dirección, la motivación no puede ser sólo el salario, también depende de cosas como el reconocimiento, la autonomía, el sentido de pertenencia, el liderazgo, etc. y las oportunidades del desarrollo profesional.

En consecuencia, la satisfacción laboral es una de las dimensiones que se relacionan profundamente con la motivación, ya que se entiende como el nivel de bienestar que experimenta un trabajador frente a su labor. Morales (2023) demostró que se presentaba una relación directa entre inteligencia emocional y satisfacción laboral, para posteriormente indicar que la mejora de la primera puede dar como resultado una mejora de la segunda. Este resultado es importante para la administración de los recursos humanos ya que la satisfacción laboral puede influenciar en el compromiso, el permanecer y el estar motivado para contribuir al logro de los objetivos. La inteligencia emocional se convierte, por lo tanto, en un medio para regular y mantener estados motivacionales positivos.

En este sentido, Domínguez et al. (2025) estudiaron el clima organizacional y la satisfacción laboral y concluyeron que el ambiente interno de la organización incide en la sensación de bienestar de las/os colaboradoras/es que lo componen. Esta relación permite afirmar que la motivación laboral depende del ambiente en el que se desarrollan las propias funciones, de las relaciones con los compañeros y del estilo de administración ejercido por la propia organización. En un clima laboral favorable, los trabajadores tienden a mostrar una mayor identificación institucional, mientras que en un clima conflictivo, poco estimulante o poco motivador puede deteriorarse la motivación, aunque existan compensaciones económicas aceptables.

También, la resiliencia organizativa también afecta a la motivación en el trabajo, principalmente en contextos laborales en las que las personas que trabajan deben enfrentarse a problemas, situaciones de presión o cambios organizativos. Bruno (2024) demostró que la resiliencia se encontraba significativamente relacionada con la motivación del personal, ya que los trabajadores que no saben resolver problemas o dificultades pueden repercutirlo, de alguna manera, en su propia actuación. Desde la alta dirección, esto sugiere que las empresas deben ir construyendo capacidades internas para hacer frente a crisis y para sostener la motivación. La

inteligencia emocional también va a contribuir en este proceso, ya que promueve el avance de la adaptación, la autorregulación y la respuesta positiva ante la adversidad.

Liderazgo emocional, clima laboral y relaciones interpersonales

En todo caso, para poder comprender la unión existente entre la inteligencia emocional y la motivación laboral, es importante tomar en cuenta que el liderazgo emocional es una dimensión importante. Eslava-Zapata et al. (2022) afirmaron que la inteligencia emocional permite al líder leer las necesidades de los trabajadores y encontrar formas para dar respuesta a esas necesidades, promoviendo así la satisfacción laboral y el crecimiento emocional, convirtiéndose en un aspecto destacado dentro de la gestión del talento humano, dado que los colaboradores no responden solo a las instrucciones que reciben, sino a la calidad que ellas poseen, la confianza que comúnmente ofrece el jefe, así como al hecho de tratarse de una muy buena persona.

Por su parte, Sandoval & Carvajal (2024) proponen que la inteligencia emocional es capaz de mejorar el clima laboral gracias a la empatía y la comunicación. Esta afirmación permitirá comprender que la motivación laboral puede incidir cuando existe un conflicto resuelto, cuando la comunicación entre colegas no es lo suficientemente buena o cuando las relaciones son tirantes entre los colegas. En contraposición, cuando los miembros de un equipo de trabajo adquieren habilidades emocionales, hay un aumento de la tolerancia interpersonal, la cooperación y las capacidades para solucionar desacuerdos. Desde un enfoque administrativo, el entorno laboral estable debe ser gestionado como una inversión estratégica, ya que afecta a la productividad y a la colaboración con la organización.

Por esta razón, la inteligencia emocional de los grupos de trabajo también tiene efectos positivos en el rendimiento, la satisfacción laboral, la gestión del conflicto y el compromiso. Sintes (2023) determinó que la inteligencia emocional es una de las claves del éxito de los equipos, especialmente cuando se hace referencia a competencias comunicativas, empatía, personalidad o liderazgo. Esto pone en evidencia que la motivación estrictamente laboral no depende tan solo de factores individuales, sino de dinámicas grupales. Cuando los grupos de

trabajo construyen competencias emocionales, las relaciones de confianza aumentan y son más allá las posibilidades de que se acojan las intenciones de colaboración de sus miembros.

Por último, el liderazgo emocionalmente inteligente consigue transformar la motivación en una fuerza de grupo, orientada al cumplimiento de las metas organizacionales. Lago & Rivadeneira (2025) indican que los líderes con competencias emocionales pueden establecer relaciones interpersonales adecuadas, facilitar la comunicación y crear climas organizacionales positivos, lo que es lo más necesario en empresas que deben lidiar con entornos cambiantes, entre otros, la presión competitiva y la diversidad generacional. Para la alta dirección, el desarrollo de líderes con competencias emocionales debe incluirse en los procesos de formación, evaluación del desempeño y sucesión gerencial ya que el liderazgo afecta directamente la motivación del personal.

Bienestar laboral, estrés y gestión estratégica del talento humano

Evidentemente, para mantener la motivación de los trabajadores, el bienestar laboral es una condición necesaria, máxime cuando hay estrés, sobrecarga laboral e incertidumbre que inciden negativamente en la salud ocupacional. Lotito (2023) argumentó que las compañías, así como sus líderes, deben hacerse responsables de la gestión, control y manejo del estrés para poder cuidar el bienestar tanto de la persona como de la organización. Esta idea, vista desde la contingencia en la administración del recurso humano, significa el cambio de una gestión reactiva a una gestión preventiva, en la que, además de labores del área de recursos humanos deben incorporarse las cuestiones de la inteligencia emocional, entendida ésta como una herramienta para aprender a observar las señales de agotamiento y a favorecer respuestas sanas al estrés.

En efecto, Espinoza & Alderete (2025) revisaron la relación entre el estrés laboral y el teletrabajo, resultando que ciertas condiciones en el lugar de trabajo pueden intensificar la presión psicológica de los trabajadores. Este resultado indica que las nuevas formas de trabajo requieren intervenciones propias de acompañamiento emocional, claridad de los roles y equilibrar la vida personal con la vida laboral. La inteligencia emocional, en este sentido, parece ayudar a los colaboradores a gestionar la presión y a adaptarse a nuevas exigencias, pero

también exige que las organizaciones elaboren políticas bien orientadas que busquen proteger la motivación, evitando la derivación de la flexibilidad a la sobrecarga.

Sencillamente, la gestión estratégica de las personas debe integrar el bienestar, las competencias, el desempeño y la cultura de la organización como elementos interconectados. ICAG (2025) propuso un modelo de gestión estratégica de las personas enfocado en componentes como salud laboral, gestión por competencias, gestión del cambio, gestión del conocimiento y gestión del desempeño. Este modelo es muy importante para señalar que la inteligencia emocional no puede ser trabajada de forma independiente, sino que debe arraigar dentro del propio sistema de la institución que busque facilitar el aprendizaje, la calidad de vida, la evaluación y el desarrollo. En este sentido, la motivación del trabajo puede permanecer sin cambios por medio de políticas organizacionales coherentes.

En definitiva, Tavares et al. (2024) fueron los primeros en señalar que la fuerza de la indulgencia organizacional, es decir, el no hacer nada frente a problemas de desempeño, también puede tener efectos negativos sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Este elemento nos permite afirmar que la motivación del trabajo está relacionada con la percepción de justicia, con el reconocimiento y la concordancia entre valores personales y prácticas institucionales. Cuando los trabajadores perciben que el desempeño bajo no es gestionado, su nivel de compromiso puede disminuir. Por eso es fundamental complementar la inteligencia emocional del individuo con liderazgo ético, evaluación objetiva y la decisión gerencial que fortalezca la confianza en la organización.

Materiales y métodos

El estudio se diseñó con un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, diseño no experimental y enfoque transversal (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). El objetivo metodológico fue caracterizar la percepción de los participantes en relación con las distintas manifestaciones de la inteligencia emocional y su contribución a la motivación contextualizada. No se manipuló la variable y la información se recogió en un solo momento. Según este alcance, el análisis se

limitó a la descripción de las respuestas observadas mediante frecuencias y porcentajes (no se realizaron procedimientos inferenciales ni formulamos explicaciones causales).
En este sentido, la población disponible fue de 102 empleados, máximos responsables de RRHH de las pymes del distrito de La Chorrera. Dada la disponibilidad de esta población se optó por un censo y se incluyó la población consciente, lo que permitió que las tablas de frecuencia representaran las respuestas de los 102 participantes directamente, sin recurrir a estimaciones de muestra. Se utilizó una encuesta estructurada con preguntas cerradas y escala Likert.

Por ende, los ítems nos permitieron evaluar el reconocimiento y manejo de emociones, la autorregulación, la empatía, la comunicación efectiva, el reconocimiento, el apoyo, el trato respetuoso y la aceptación de programas de inteligencia emocional. Los datos fueron organizados y analizados mediante frecuencias absolutas, porcentajes, porcentajes válidos y porcentajes acumulados. Esta metodología nos permitió describir las tendencias de respuesta de la población de estudio de modo comprensible.

Resultados y discusión

Los resultados correspondieron al análisis descriptivo de la encuesta aplicada a trabajadores, gerentes y responsables de recursos humanos de pequeñas y medianas empresas del distrito de La Chorrera. La información recopilada permitió caracterizar las percepciones sobre el reconocimiento y manejo de las emociones, la autorregulación, la empatía, la comunicación efectiva, el trato respetuoso y los programas de desarrollo emocional. Las distribuciones de frecuencias y porcentajes se interpretaron como tendencias de opinión de las 102 personas participantes, de acuerdo con el alcance descriptivo establecido.

Tabla 1.

Percepción sobre la contribución del reconocimiento y manejo de las emociones a la motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	24	23.5	23.5	23.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	17.6	17.6	41.2
	De acuerdo	44	43.1	43.1	84.3
	Totalmente de acuerdo	16	15.7	15.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Al respecto del reconocimiento y gestión de las emociones, un 43.1 % de respuestas de acuerdo y un 15.7 % de respuestas de totalmente de acuerdo sumaron un total favorable del 58.8 %. Al contrario, un 23.5 % mostró desacuerdo y un 17.6 % de respuestas se mostró neutral. La mayoría de valoraciones positivas indicó que más de la mitad de participantes tuvieron en cuenta que esta competencia contribuye de manera favorable para la motivación en el trabajo, aunque el desacuerdo evidenció que dicha percepción no era unánime para toda la población (Tabla 1).

Tabla 2

Percepción sobre la contribución de la autorregulación emocional a un ambiente laboral productivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	22	21.6	21.6	21.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	7.8	7.8	29.4
	De acuerdo	46	45.1	45.1	74.5
	Totalmente de acuerdo	26	25.5	25.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

En materia de la autorregulación emocional, el 45.1 % se mostró de acuerdo y el 25.5 % en total acuerdo en que favorece un medio mecánico laboral productivo, totalizando un 70.6 % de respuestas positivas y un 21.6 % de desacuerdo, como así un 7.8 % con una postura neutral; por

lo que los resultados indican una percepción bastante favorable de la regulación emocional como recurso vinculado a la estabilidad y la productiva laboral (Tabla 2).

Tabla 3.

Percepción sobre la contribución de la empatía organizacional al compromiso y la disposición laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	4.9	4.9	4.9
	En desacuerdo	17	16.7	16.7	21.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3.9	3.9	25.5
	De acuerdo	28	27.5	27.5	52.9
	Totalmente de acuerdo	48	47.1	47.1	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

En el caso de la empatía organizacional, con una puntuación positiva correspondiente al 74.6 %, el 27.5 % se decantó por la categoría de acuerdo, y el 47.1 % en total acuerdo, el 21.6 % como respuestas negativas y un 3.9 % en la categoría de neutral. La alta puntuación en la categoría de acuerdo revela que la empatía fue vista como una habilidad necesaria para reforzar el compromiso y la predisposición del personal en el desarrollo de su labor (Tabla 3).

Tabla 4.

Percepción sobre la influencia de la comunicación efectiva en la motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	29.4	29.4	29.4
	De acuerdo	28	27.5	27.5	56.9
	Totalmente de acuerdo	44	43.1	43.1	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

En el indicador de comunicación efectiva, el 27.5 % de la puntuación fue calificada con un de acuerdo y una puntuación total de 43.1 % en la categoría de total acuerdo, obteniendo en total un 70.6 % de respuestas positivas, un 29.4 % de respuestas neutras y ninguna en las categorías de respuestas de desacuerdo. La percepción positiva sobre la comunicación efectiva fue alta en

términos generales, no obstante, la puntuación neutra indica que un porcentaje cercano a tres de diez personas no supieron o no fueron capaces de ver cómo la comunicación contribuía a la identificación de la motivación laboral (Tabla 4).

Tabla 5.

Percepción sobre la contribución del reconocimiento, el apoyo y el trato respetuoso a la motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	22	21.6	21.6	21.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	25.5	25.5	47.1
	De acuerdo	54	52.9	52.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

El reconocimiento, la ayuda y el trato respetuoso presentaron un 52.9 % de respuestas afirmativas; un 25.5 % de los sujetos se mostraron neutrales y un 21.6 % no se pronunció de forma favorable frente a esta conducta (no hubo, por otro lado, respuestas en la opción totalmente de acuerdo). Desde este resultado, se deduce una respuesta principalmente positiva, si bien menos enérgica que la mostrada en otros apartados, lo que evidenció una mejora posible en relación a la atención y coherencia de este tipo de prácticas en la muestra analizada (Tabla 5).

Tabla 6.

Percepción sobre la contribución de los programas de inteligencia emocional a la motivación y el desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	22.5	22.5	22.5
	De acuerdo	22	21.6	21.6	44.1
	Totalmente de acuerdo	57	55.9	55.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Los resultados de los programas de inteligencia emocional obtuvieron la máxima valoración positiva, puesto que un 55,9% estaba totalmente de acuerdo y un 21,6% estaba de acuerdo en gran medida, con una valoración global positiva del 77,5% de sus aportaciones a la motivación y al desempeño laboral, manteniéndose el 22,5% neutral sin responder de forma distinta. Esta distribución parece cobrar coherencia con prácticas de desarrollo emocional muy extendidas, como una posible estrategia de gestión del talento más humana (Tabla 6).

Evidentemente, el reconocimiento emocional y la autogestión iban acompañados por el resultado de que los participantes consideraban que resultaban útiles, al fin y al cabo, para hacer frente a las exigencias laborales y para conseguir un ambiente pro-productivo. Este resultado parece coincidir con Goleman (1998), que habla de autoconciencia y autocontrol como habilidades necesarias para el desempeño, y con López et al. (2022), quienes relacionaron la inteligencia emocional con las conductas favorables y el ajuste de los trabajadores al entorno organizacional. De otra parte, de modo análogo, Bruno (2024) y Padilla et al. (2025) secundaron su importancia respecto a la resiliencia y al enfrentamiento de situaciones desfavorables o adversas.

En efecto, el alto valor que otorgaron las personas participantes a la empatía y a la comunicación nos condujo a la interpretación de haber conferido una especial importancia a la calidad de la interacción de las personas dentro de la empresa. Esta respuesta fue coherente con lo que planteaban Sandoval y Carvajal (2024), quienes apuntaban a ambas competencias como recursos para el mejoramiento del clima laboral. Igualmente, fue coherente con lo planteado por Sinte (2023) y Eslava-Zapata et al. (2022), quienes afirman que la confianza, la cooperación y las actitudes brindadas por los líderes son las que afectan el compromiso cotidiano de las personas en los equipos.

No obstante, las respuestas en relación a los temas de reconocimiento, apoyo y trato respetuoso señalaron aceptación a la vez que una presencia significativa de neutralidad y desacuerdo, lo que indicaba que no se percibía con igual claridad ni contundencia dicha práctica en todas las empresas. De manera alternativa, la aceptación casi generalizada de cara a los programas de inteligencia emocional indicó la predisposición a iniciativas formativas y de prevención. Esta valoración fue concorde con Quispe et al. (2023), Lago y Rivadeneira (2025) y Padilla et al.

QS
CC BY NC ND

(2025), quienes señalaban la relevancia del reconocimiento y del desarrollo emocional en el bienestar y en la motivación.

Desde el punto de vista metodológico, los resultados describieron a la actitud de toda la población, la cual estaba disponible en el momento en el que se practicó la encuesta. Por ello, pudieron además describir la identificación de tendencias que resultaron útiles en la gestión del talento humano en las empresas estudiadas, mas no corroboraron que las competencias emocionales desembocaran en un cambio de motivación. Este análisis no utilizaba procederes de inferencia. Esta delimitación evita atribuir un dominio explicativo o experimental a los datos que no son recogidos en el diseño descriptivo.

Conclusiones

Los hallazgos permitieron arribar a la siguiente conclusión: el personal, los directivos y quienes gestionaron el recurso humano percibieron de forma positiva la influencia que la inteligencia emocional tiene sobre la motivación en el trabajo. Fueron especialmente positivas las evaluaciones de la inteligencia emocional en los programas de desarrollo emocional, la empatía organizacional, la autorregulación y la comunicación eficiente. En definitiva, estas percepciones reflejaron que las habilidades emocionales fueron interpretadas como recursos a la hora de comprometerse, convivir y desempeñarse en el ámbito laboral de las pymes que se analizaron.

La identificación y regulación de emociones, así como las conductas de apoyo y respeto, fueron objeto de una evaluación principalmente positiva, aunque con más niveles de neutralidad y de disenso. Esta variación permitió observar que las emociones no resultaron iguales entre los participantes. En consecuencia, los resultados mostraron el respaldo a una con conclusión únicamente descriptiva relacionada con las percepciones que se identificaron, sin que éstas tengan efectos causales o inconducentes ni se facilitaran inferencias estadísticamente validas entre la inteligencia emocional y la motivación laboral.

Referencias

Aguirre Prada, M. A., Cacho Guerrero, A. P., & Marquina Moran, A. (2023). *Impacto de la inteligencia emocional sobre el liderazgo: Revisión aplicada* [Universidad de Lima]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/18257/Trabajo;jsessionid=4A6955E5255CF1DCC77358FDFA15411E?sequence=3

Bruno Palomino, J. C. (2024). Resiliencia organizacional y la motivación del personal de la unidad administrativa en Sunarp, 2023. *Alpha Centauri*, *5*(1), 22-31. https://doi.org/10.47422/ac.v5i1.163

Domínguez Ruiz, X. A., Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C. A., & Vaca López, G. R. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral en el distrito educativo de Santa Elena. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, *27*(1), 149-163. https://doi.org/10.36390/telos271.11

Eslava-Zapata, R., Chacón-Guerrero, E., & Montilla, R. E. (2022). Emotional intelligence and its relationship with leadership: Research keys. *Health Leadership and Quality of Life*, *1*, 175-175. https://doi.org/10.56294/hl2022175

Espinoza Melendez, M. K., & Alderete Velita, J. J. (2025). Estrés laboral y trabajo remoto en lima: Análisis correlacional de factores psicosociales. *Telos*, *27*(2), 623-638. https://doi.org/10.36390/telos272.13

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós, S.A. https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf

Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). *Óptimo rendimiento, empatía e inteligencia emocional* (Primera Edición). Editorial Kairós, S.A. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hejtEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Daniel+Goleman+y+Cary+Cherniss,+ORGANIZACIONES+COMPETITIVAS,+CAPITAL+HUMANO&ots=CDJRAGpLEi&sig=0i4AGQD7ot4jB4nBlBlhpeXxVwM

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mcgraw-hill México. https://www.academia.edu/download/64591365/Metodolog%C3%ADvestigaci%C3%B3n.%20Rutas%20cuantitativa,%20cualitativa%20y%20mixta.pdf

ICAG. (2025). *Manual modelo gestión estratégica de personas*. Instituto Geográfico Agustín Godazzi. https://www.igac.gov.co/sites/default/files/listadomaestro/MN-GEP-01%20V2%20Modelo%20Gestion%20Estrategica%20de%20Personas.pdf

Lago, A., & Rivadeneira, L. (2025). Inteligencia Emocional y Liderazgo en Empresas Iberoamericanas: Una Revisión Sistemática de Literatura. *Reincisol*, *4*(8), 68-97. https://orcid.org/0000-0001-5989-7703

López Zafra, E., Pulido Martos, M., & Landa, J. M. (2022). *Guías de optimización, inteligencia emocional en el trabajo* (Editorial Sintesis). Editorial Síntesis, S.A. https://www.une.edu.pe/vice-academico/capacitacion-docente/2022/Inteligencia-emocional-en-trabajo_Guias-optimizacion.pdf

Lotito, F. (2023). Las empresas y la adecuada gestión, manejo y control del estrés. *RAN: Revista Academia & Negocios*, *9*(2), 195-210.

Morales Balseca, C. E. (2023). *Inteligencia emocional y satisfacción laboral en colaboradores de una empresa pública municipal* [Pontificia universidad católica del Ecuador]. https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0f8ddd02-6d4d-44a2-81e2-67c25cf19687/content

Padilla Ávila, R. M. P., Paz García, J. F., & Padilla Hernández, S. G. (2025). Gestión de la inteligencia emocional como estrategia para mejorar la productividad en medianas empresas: Un análisis del municipio de Comayagua, Honduras. *Región Científica*, *4*(2), 2025503-2025503. https://doi.org/10.58763/rc2025503

Quispe Gonzales, G. C., Durán Herrera, V. H., Benites Aliaga, A. A., & Bringas Rios, V. (2023). Motivación Laboral en Pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, *28*(101), 113-125. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.8

Sandoval Ortiz, F. N., & Carvajal Fierro, C. A. (2024). Relación entre la inteligencia emocional y el clima laboral desde el ámbito administrativo y la gestión del talento humano. *Gestión Jóven*, *25*(2), 56-66.

Sintes Sintes, M. (2023). *Causas y consecuencias de la inteligencia emocional en los equipos de trabajo: Una revisión sistemática* [Universitat de Les Illes Balears]. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/167267/Sintes_Sintes_Mireia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tavares, G. M., Wright, B. E., & Sobral, F. (2024). Organizational leniency: Examining the consequences of ignoring performance problems in public organizations. *Revista de Administração Pública*, *58*, e2024. https://doi.org/10.1590/0034-761220240093x