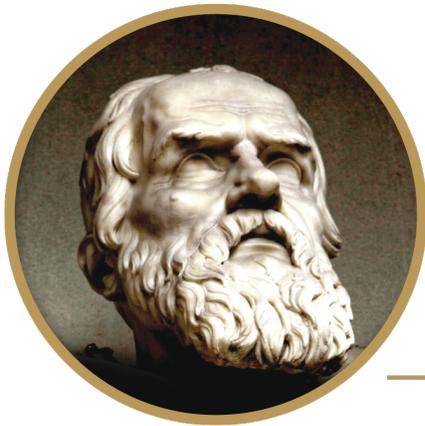


UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



Galileo
UNIVERSIDAD

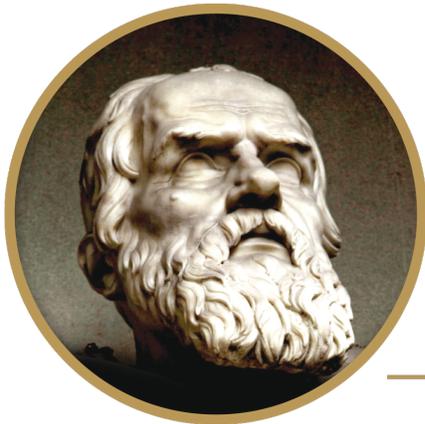
La Revolución en la Educación

**LA IMPORTANCIA DE FORTALECER LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL EN MANDOS MEDIOS PARA MEJORAR LA
EFICIENCIA OPERATIVA**

Sebastián Morales Lechuga

Guatemala, diciembre 2,024

TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

“LA IMPORTANCIA DE FORTALECER LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL EN MANDOS MEDIOS PARA MEJORAR LA
EFICIENCIA OPERATIVA”

Sebastián Morales Lechuga

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIATURA

Guatemala, diciembre 2,024

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

| | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| Rector | Dr. José Eduardo Suger Cofiño |
| Vicerrectoría Académica | Dra. Mayra Roldán de Ramírez |
| Vicerrectoría Administrativa Lic. | Jean Paul Suger Castillo |
| Gerencia Financiera | Lic. Oscar Donaldo Ruíz |

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

| | |
|------------------------|-----------------------------|
| Decano | M.Sc. René de León |
| Vicedecano | M.Sc. Luis Ernesto Arboleda |
| Directora Académica | M.Sc. Mónica Girón |
| Coordinadora Académica | María José Púlex |

Guatemala, 13 de diciembre de 2024

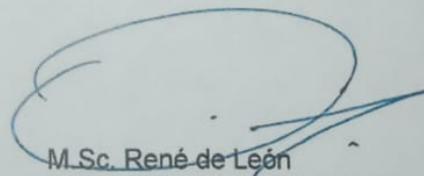
Alumno
Sebastián Morales Lechuga
Carné 21004613
Presente

Estimado alumno:

Tengo el gusto de informarle que después de revisar su trabajo de Tesis cuyo título es "**La importancia de fortalecer la inteligencia emocional en mandos medios para mejorar la eficiencia operativa**" y de haber obtenido el dictamen del asesor específico; el Lic. Luis Arboleda, autorizó la publicación del mismo.

Aprovecho la oportunidad para felicitarlo por el magnífico trabajo realizado.

Atentamente,



M.Sc. René de León
Decano Facultad de Administración
Universidad Galileo

Responsabilidad del Contenido del Documento

Reglamento de Tesis (Artículo 5.3 Responsabilidad del contenido del proyecto de graduación) Yo Sebastián Morales Lechuga me identifico con el carné: 21004613 expreso ser el único autor responsable del contenido del presente trabajo de investigación.

DEDICATORIA

Agradezco mucho a las personas que han estado conmigo a lo largo de todo mi proceso académico y en mi vida. A mis papás por darme las herramientas, ayudarme cada día y transmitirme buenas enseñanzas y valores. A Dios porque a pesar de todo lo vivido y sufrido siempre me ha ayudado a encontrar la luz, cerrándome y abriéndome puertas, por las alegrías, tristezas o bajones que sucedieron en cada etapa de crecimiento, por los obstáculos y por ayudarme siempre en todas las metas que me proponga. A mi hermana que está conmigo siempre a pesar de su corta edad ayudándome a entender en ciertas situaciones que no todo saldrá como se espera pero que siempre me anima. A la licenciada Lucy Garavito por ser una gran asesora de tesis, que me ha ayudado a cumplir lo que veía imposible desde un principio, por su paciencia, el apoyo y la confianza que siempre transmitió durante este proceso.

Guatemala, diciembre de 2,024

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo **Sebastián Morales Lechuga** que me identifico con el DPI **2994-18138-0101**, me permito corroborar su autorización para el uso del nombre de la empresa "Tre Fratelli" en la elaboración de mi tesis final de grado para la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Galileo.

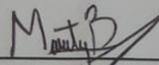
Aseguro que el nombre de la empresa será utilizado únicamente en el marco de este trabajo académico bajo estrictos términos de respeto a la confidencialidad y reputación de la empresa. De acuerdo a su autorización y para confirmación de la misma le solicito amablemente su firma de conformidad al final de esta carta.

Sin otro particular, quedo atento a su respuesta y le reitero mi agradecimiento.

Atentamente,



Sebastián Morales Lechuga
Estudiante



Martín Barnoya
Director Financiero

TREFRA GROUP, S.A.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 1 |
| CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL..... | 3 |
| 1.1 Antecedentes..... | 3 |
| 1.2 Planteamiento de problema..... | 6 |
| 1.2.1 Alcances..... | 10 |
| 1.2.2 Límites..... | 10 |
| 1.3 Hipótesis..... | 11 |
| 1.4 Justificación..... | 13 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 15 |
| 2.1 Emociones..... | 15 |
| 2.2 Clasificación de las emociones..... | 15 |
| 2.3 Resolución de conflictos..... | 20 |
| 2.3.1 Factores que originan el conflicto..... | 21 |
| 2.3.2 Las 5 etapas del conflicto..... | 21 |
| 2.4 El rol de las emociones en la resolución de conflictos..... | 24 |
| CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO..... | 25 |
| 3.1 Objetivo general de la investigación..... | 25 |
| 3.1.2 Objetivos específicos..... | 25 |
| 3.2 Diseño de la muestra..... | 26 |
| 3.2.1 Definir la población..... | 26 |
| 3.2.2 Determinar tamaño de la muestra..... | 26 |
| 3.2.3 Procedimiento de muestreo..... | 26 |
| 3.2.4 Seleccionar la muestra..... | 26 |

| | |
|--|----|
| 3.3 Selección de las técnicas de investigación..... | 27 |
| 3.3.1 Técnica cualitativa..... | 27 |
| 3.3.1.1 Entrevista a profundidad..... | 27 |
| 3.3.2 Técnica cuantitativa..... | 27 |
| 3.3.2.2 Encuesta..... | 27 |
| 3.4 Diseño de instrumentos utilizados..... | 27 |
| 3.4.1 Estudio de campo..... | 28 |
| 3.5 Análisis e interpretación de resultados..... | 28 |
| 3.5.1 Informe entrevistas a profundidad..... | 28 |
| 3.5.2 Resultados encuestas..... | 31 |
| 3.6 Conclusiones..... | 41 |
| 3.7 Recomendaciones..... | 43 |
| CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE VALOR..... | 45 |
| Objetivo general..... | 45 |
| Objetivos específicos..... | 45 |
| Desarrollo de la propuesta..... | 46 |
| 4.1 Objetivos..... | 48 |
| 4.2 Estrategias..... | 48 |
| 4.3 Tácticas..... | 49 |
| 4.4 Cronograma de actividades (Diagrama de Gantt)..... | 50 |
| 4.5 Presupuesto..... | 50 |
| 4.6 Análisis costo-beneficio..... | 51 |
| CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA..... | 52 |
| CAPÍTULO VI. ANEXOS..... | 54 |

INTRODUCCIÓN:

En un sector tan competitivo como el restaurantero, el liderazgo y la gestión emocional de los mandos medios desempeñan un papel importante en la mejora de eficiencia operativa. Estas habilidades no solo mejoran el desempeño individual y colectivo, sino que también potencian la unión entre trabajadores. La **inteligencia emocional** se entiende como la habilidad de reconocer y gestionar emociones propias y ajenas sobresaliendo como una competencia clave entre líderes, especialmente a quienes son responsables de supervisar y guiar. La motivación de hacer esta investigación surge por la curiosidad de entender cómo la eficiencia y el trabajo en equipo se relacionan con la gestión emocional de los mandos medios en el restaurante “Tre Fratelli”, ubicado en la Ciudad de Guatemala, y surge la inquietud de explorar esta conexión y de analizar cómo el desarrollo de inteligencia emocional en este nivel podría impactar de manera positiva la operación y el clima laboral en la empresa. La investigación se realizó para comprobar que el supuesto planteamiento es la solución para este problema y se divide en 4 capítulos que se explicarán a continuación en un breve resumen.

En el capítulo I se describen los antecedentes históricos de la industria de restaurantes destacando su evolución desde el siglo XVIII, hasta su consolidación en Guatemala siendo impulsada por factores sociales, económicos y culturales. Se analiza la influencia de la tecnología y la competencia en la gastronomía, así como la historia de Tre Fratelli, que se ha posicionado en el mercado nacional por su enfoque en el servicio y el ambiente familiar. Luego, se plantea el problema de investigación: cómo el fortalecimiento de la inteligencia emocional en la gerencia media puede mejorar la eficiencia operativa considerando la importancia de habilidades como la empatía y la comunicación efectiva en la gestión de equipos y la reducción de conflictos. Por último, se explican los alcances y límites del estudio enfocado en la sede de Tre Fratelli en Cayalá. Se establece la hipótesis de que fortalecer la inteligencia emocional en los mandos medios genera un impacto positivo en la productividad y colaboración del equipo.

En el capítulo II se exploran las descripciones teóricas del marco referencial de esta investigación. La información que se detalla en este capítulo proviene de fuentes secundarias que incluyen sus respectivas referencias bibliográficas. El marco teórico fue completado con ayuda de otras fuentes analizando cada uno de los temas expuestos con el objetivo que el lector tenga información importante para entender y ampliar el conocimiento de cada definición.

En el capítulo III se establece el objetivo general y los objetivos específicos que abordarán esta investigación describiendo el proceso que conllevó para levantar y tabular los datos. La muestra seleccionada fue de 20 empleados y 3 mandos medios entrevistados. Las encuestas se enfocaron en obtener las percepciones de los empleados sobre el impacto de la inteligencia emocional en la satisfacción, retención y moral del equipo mientras que las entrevistas exploraron experiencias personales de los mandos medios sobre el manejo emocional y la resolución de conflictos. Por último, se dan las conclusiones de cada estudio con sus recomendaciones destacando algunas que son clave como lo es el impacto directo de la inteligencia emocional en la eficiencia operativa y en la unión del equipo y la importancia de fortalecer habilidades emocionales en los mandos medios para mejorar la comunicación, satisfacción laboral y el ambiente.

CAPÍTULO I MARCO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes:

La palabra restaurante viene del francés “*restaurant*” la cual se refiere al lugar donde se venden alimentos y bebidas teniendo sus inicios en el siglo XVIII (Julián Pérez y Maria Merino, 2022). Una de las cosas más importantes es saber y conocer que el sector de los restaurantes, se dedican principalmente a la preparación y venta de alimentos y bebidas para un consumo inmediato, pueden tomar muchas formas, desde independientes hasta cadenas de comida rápida y más. La idea básica de este negocio es permitir a las personas ingresar a la instalación, pedir comida y comérsela ahí mismo satisfaciendo una necesidad incluso si se ofrece algún otro servicio. Además de los alimentos se tienen experiencias como el recibimiento, ambiente y atención personalizada creando un espacio donde los clientes no solo satisfacen su hambre, sino que también disfruten un tiempo de relajación y socialización aportando al bienestar emocional y social convirtiendo estos lugares clave dentro de la vida cotidiana y cultural de las comunidades.

En el siglo XIX se desarrolla más este giro de negocio con la apertura de establecimientos tradicionales que ofrecían comida local, con el paso del tiempo por las influencias y la expansión de otras cadenas a nivel internacional, este sector ha ido en constante evolución. Los restaurantes llegaron a Guatemala como parte de un proceso influenciado por la evolución social, económica y cultural del país. La historia de los restaurantes en Guatemala puede rastrearse hasta la época colonial, cuando se establecieron las primeras fondas y ventas de comida que ofrecían alimentos preparados a los viajeros y a la población local. A mediados del siglo XX, Guatemala experimentó el avance en la apertura de establecimientos gastronómicos más formales, impulsado por el crecimiento económico y la urbanización. La influencia de la cocina internacional comenzó a hacerse sentir con la llegada de inmigrantes de diversas partes del mundo que trajeron consigo sus tradiciones culinarias.

Esto enriqueció la oferta gastronómica del país y sentó las bases para el desarrollo del sector de restaurantes.

La tecnología ha permitido que se pueda implementar sistemas de gestión eficientes sumando las plataformas digitales para reservar o entregar a domicilio agregando que la competencia siempre se intensifica con la apertura de nuevos restaurantes por franquicia o el nacimiento de nuevos emprendimientos en Guatemala. A nivel internacional se ha ampliado la gastronomía surgiendo nuevos sabores que se adaptan a las tendencias del presente con una alimentación saludable y adecuada dependiendo del segmento que vaya enfocado abarcando desde clientes de clase media y alta en busca de experiencias culinarias hasta consumidores que optan por opciones rápidas y accesibles.

La empresa de estudio es uno de los restaurantes conocidos a nivel nacional, como Tre Fratelli cuyas operaciones inician en 1994 cuando 3 amigos decidieron emprender al abrir un restaurante centrado en el ambiente familiar y casual con un concepto totalmente nuevo para ese entonces en Guatemala siendo en la actualidad una de las cadenas más conocidas y sólidas lo cual ha ayudado a su crecimiento y consolidación en el mercado guatemalteco compitiendo con cadenas fuertes nacionales e internacionales. Su nombre significa en castellano “Tres Amigos” refiriéndose a los fundadores quienes siempre tuvieron una visión de un concepto diferente y amigable lo cual, hasta el día de hoy se sigue fortaleciendo con diferentes estrategias teniendo como principal beneficiado al consumidor final obteniendo su fidelidad (Rafael Morales, 2024).

Entre sus características principales se puede destacar el constante seguimiento de la visión establecida desde el principio, así como la ejecución de la misión en estructuras quizás un poco experimentales que se han ido transmitiendo en los trabajadores no de una forma clara año con año pero que han contribuido al fortalecimiento de la marca, así como la oportunidad del crecimiento. Se puede mencionar también la confianza hacia el cliente practicando un

servicio no burocrático, sino, abierto en muchos aspectos, es decir transmitiendo a los consumidores un valor agregado como, por ejemplo, variedad de guarniciones para los platos fuertes.

Dentro de sus fortalezas se visualiza: el buen servicio, el ambiente, servicio a domicilio, diversificación de menú, presentación de platos, precios competitivos y promociones, adaptándose a las preferencias cambiantes de los clientes. En sus debilidades se puede mencionar: las largas filas de espera para ingresar, sitio web con información básica, escasez de productos gourmet, actualización de información entre áreas sobre promociones u otros, falta de parqueo en algunas ubicaciones, exceso de razón al cliente que si bien es una fortaleza de una forma mal planteada se convierte en una debilidad perdiendo el sentido y el objetivo por lo que se había establecido.

1.2 Planteamiento del problema:

Inteligencia emocional hace referencia a la habilidad de entender y administrar nuestras propias emociones de tal manera que ayuden al manejo del estrés, adaptación de situaciones cambiantes, comunicación de una forma correcta, empatizar con otras personas, superar desafíos y reducir conflictos menciona Sofía García (2021). Un nivel alto de inteligencia emocional permite que se tenga relaciones sanas en el núcleo familiar, trabajo, colegio y universidad al mismo tiempo que sirve como autocrítica para entender nuestras propias cualidades e identificar áreas de oportunidad con el propósito de mejorar. Daniel Goleman, en su libro “La inteligencia emocional” (1995) realiza aportes de pruebas científicas acerca de la influencia que tienen las emociones en nuestra vida contando con 5 elementos clave: autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales. Es crucial que al llegar a un lugar de trabajo se respire la seguridad que una persona puede dar, más aún si es en un grupo de trabajo, pero se ve desde 2 puntos de vista; del líder y de los miembros. El líder quiere que el grupo vaya acorde a las instrucciones que se les da, ahora si nosotros somos un miembro de ese equipo de trabajo se intentará dar lo mejor, pero, debe haber comunicación en ambas partes seguido de estar claro a lo que se quiere lograr o hacer y si esto pasa todos fueron productivos y muy eficientes.

Si llegase a ser al revés, un líder que no es claro, deja a sus miembros a que hagan como puedan lo propuesto sin un rumbo en específico los resultados serán desastrosos porque no hubo una serie de pasos previos por una mala comunicación. Para el beneficio positivo y aprovechamiento en el trabajo de la inteligencia emocional en mandos medios se debe tener claro que se inicia con un grupo limitado de personas a los cuales se denominan líderes y que serán los futuros desarrolladores de los equipos de trabajo fundamentales para el avance de la operación de la empresa. El liderazgo es un conjunto de habilidades de una persona que le permite ejecutar tareas como un líder siendo aquel que está al mando de un grupo y tiene la

capacidad para motivar a sus integrantes mediante un discurso o de la empatía (Editorial Etecé, 2021).

Existen tipos de líderes que se desenvuelven en varios ámbitos como en la empresa, familia, un equipo de fútbol, entre otros. Regularmente los integrantes de cada grupo respetan las órdenes del dirigente, pero los demás ayudan a tomar decisiones proporcionando su punto de vista y apoyando. Las habilidades del líder varían siendo claves para generar una influencia positiva sobre una determinada cantidad de personas tomando la iniciativa para comenzar a trabajar en algún proyecto, evaluándolo y ejecutándolo, sin embargo, también posee características que lo hacen una persona conocida o que impone respeto destacándose por ser superior para realizar un papel sobresaliendo en aspectos como título, experiencia, conocimientos y desempeño siendo una inspiración y modelo a seguir para la mayoría de personas.

El liderazgo es solo uno y los líderes cuentan con diversas características que los hace distintos, otros hacen mención que hay varios tipos de liderazgo con distintas características. De acuerdo a Max Weber (1922) se distinguen por la adquisición de poder: líder carismático apasiona a la gente y es elegido por esa razón confiando más en sí mismo que en sus seguidores, líder tradicional es quien hereda el poder basándose en el respeto y la continuidad hacia costumbres y prácticas que ya están establecidas a lo largo del tiempo, líder legítimo obtiene el poder de manera legal y reconocido como elecciones o nombramientos. Según la formalidad de quien se elija se puede diferenciar de un líder formal que es seleccionado por un grupo u organización teniendo la autoridad para castigar, recompensar y saber tomar decisiones que ayuden a guiar al grupo a resultados positivos. También se encuentra al líder informal que no es seleccionado de una forma directa y no tiene mando pero que aún así es seguido por su personalidad y la capacidad que tienen para motivar.

La importancia de tener una figura referente recae en el rol de guiar y motivar para el cumplimiento de objetivos buscando integrar a los miembros en una relación basada en el respeto y comunicación tomando en cuenta los distintos puntos de vista y las opiniones impulsando a que se llegue a un acuerdo en la toma de decisiones mutuamente con los miembros promoviendo el crecimiento personal y profesional. Al ver cómo es un líder y saber sus características surgiría la pregunta: ¿Un líder nace o se hace?, hay personas que ya nacen con las habilidades adecuadas como, por ejemplo, empatía, intuición, sociabilidad, entre otros para ser cabezas y manejar equipos influyendo en la moral y productividad. Cuando se establecen proyectos grandes o complejos que la empresa necesita hacer para alcanzar metas el talento de manera individual no alcanza y se recurre al llamado de equipos de trabajo que se define como un grupo de personas que tienen habilidades complementarias para trabajar y lograr objetivos en común de la empresa haciéndose responsables de las decisiones que tomen. Las personas al darse cuenta que un equipo de trabajo los ayuda a cumplir propósitos más precisos, es cuando la empresa sabe que tiene un grupo bien conformado y exitoso que busca llegar siempre a la obtención de mejores resultados sin perder el enfoque. Dentro de los equipos de trabajo existen diferentes roles detallando a continuación los más principales: organizador, es el que busca generar orden al momento de establecer estrategias para cumplir con los objetivos registrando claramente cuando el equipo esté intercambiando ideas o armando planes, alentador, conocido como coach, da apoyo en todo el proceso hasta llegar a la meta animando a todos a pesar de las dificultades o problemas que puedan haber, miembros son quienes aportan ideas estando en comunicación con el líder y pedirle su ayuda siempre que la necesiten.

Con la claridad que se tiene ya de los puntos anteriores se puede mencionar que Tre Fratelli ha puesto en práctica este tema antes indirecto y ahora directamente el cual ha sido parte fundamental de la expansión y crecimiento de la marca, al hablar indirectamente desde

su nacimiento se tuvo la idea de liderazgo que fue practicado desde los directores hacia los pequeños equipos de trabajo con los cuales nació este pensamiento. De acuerdo a una plática que tuve con Rafael Morales (2024) miembro del restaurante mencionó *“los líderes actuales se formaron con más práctica que conocimiento pero que con el paso del tiempo fue dando resultados y con la expansión llegó también la necesidad de formar más cabezas de grupos, así como las pequeñas capacitaciones que comenzaron a desarrollarse con conceptos muy básicos en instituciones nacionales o de la iniciativa privada”*. Junto con el crecimiento cada día se fue volviendo más complejo por el hecho que los equipos fueran más grandes y se comenzó a sentir la presión de trabajar con recurso humano.

En los últimos años se ha reforzado este tema con asesorías, consultorías y seminarios más profesionales para no descuidar la parte interna del recurso humano, por experiencia se ha confirmado que muchas de las empresas actuales se basan en el rendimiento de los colaboradores solamente de la parte externa olvidando el análisis y fortalecimiento de la parte interna lo cual, forma un gran porcentaje en la productividad del individuo, es decir, no es lo mismo una persona con sobrecarga de estrés, personal y laboral que muchas veces solamente busca ser escuchada o animada en sus labores, que una persona cuyo desarrollo de actividades se da en un ambiente de confianza, motivación, premiación y agradecimiento teniendo un buen clima laboral. En base a lo desarrollado en Tre Fratelli, el crecimiento y fortalecimiento ha sido muy positivo a lo largo de los años, por lo mismo, constantemente se trabaja este tema llegándose a encontrar con diferentes limitaciones como la escasez de conocimientos educativos por la falta de recursos, complejidad del tema, desarrollo de carácter y personalidad, así como el cambio generacional. Esto lleva a la siguiente interrogante: ¿Cómo el fortalecimiento de la inteligencia emocional en mandos medios podría afectar la eficiencia operativa en el restaurante Tre Fratelli?

1.2.1 Alcances

El estudio se circunscribe al restaurante Tre Fratelli con sede en Cayalá, el cual se dedica a la industria de la gastronomía. Su alcance será un estudio descriptivo evaluando las características y efectos de la inteligencia emocional en el rendimiento operativo.

1.2.2 Límites

Ciudad de Guatemala en el municipio de Guatemala en la empresa Tre Fratelli durante 3 meses.

1.3 Formulación de hipótesis:

Se considera que existe una relación entre fortalecer la inteligencia emocional en las personas a cargo de equipos porque al demostrar las habilidades emocionales como la autoconciencia, autorregulación y la empatía generan impactos significativos en distintas áreas de las empresas permitiendo que las cabezas de grupo reduzcan de forma exitosa los conflictos internos aumentando la comunicación haciéndola más relevante, escuchada y asertiva reflejándose en la productividad del personal con mejor coordinación y colaboración logrando alcanzar los objetivos establecidos. Al tener mayor inteligencia emocional siendo una persona a cargo puede tomar el control de si mismo y compartir con los subordinados un ambiente más armonioso enfrentando desafíos sin que cause o deje secuelas negativas.

Liderar con una buena inteligencia emocional también contribuye a un entorno de trabajo positivo donde los empleados se sienten valorados y comprendidos. Esto puede llevar a una mayor satisfacción laboral y a una disminución de la rotación de personal, ya que los empleados son más propensos a permanecer en una empresa donde se sienten apoyados, motivados y escuchados. La inteligencia emocional en los líderes facilita la resolución de problemas y toma de decisiones efectivas porque estos líderes pueden manejar el estrés y la presión de manera más eficiente manteniendo la calma y la claridad mental en situaciones desafiantes.

Tre Fratelli ha propuesto adaptar una política proactiva para desarrollar un ambiente de trabajo en el que los mandos medios manejen y reconozcan de mejor forma las emociones sirviendo como aprendizaje y guía para los nuevos líderes en desarrollo sin importar las circunstancias. Tener un buen carácter y afrontar con personalidad las situaciones puede llevar a beneficios tangibles, por ejemplo, la retención de talentos que no se consideran adecuados pero que por alguna casualidad son llamados a cubrir un puesto y responden de buena forma ante la situación. Una mente bien trabajada y preparada para dar servicio a los consumidores

puede ser otro ejemplo para generar fidelidad por parte de nuevos clientes que visiten el restaurante o proveedores que quieran trabajar con ellos.

1.4 Justificación de la investigación:

La razón del por qué se elabora este proyecto es por cumplir el cierre de pensum del 8vo ciclo de la carrera: "Licenciatura en Administración de Empresas", de la Universidad Galileo ubicada en la Ciudad de Guatemala. Se busca dar conocimiento y aporte sobre la importancia que se le debe tomar a la inteligencia emocional en las empresas poniendo por delante lo interno de las personas. La adaptabilidad y competitividad son igualmente fundamentales para el éxito, pero definir las propias emociones y la de los demás se ha identificado como un factor importante para el manejo de toma de decisiones explorando en la investigación cómo el fortalecerlo influye en la operación ordinariamente. Como administrador y líder se aspira que todas las áreas se comuniquen y actualicen de forma eficaz para favorecer el crecimiento y profesionalismo tanto de los trabajadores como el de la empresa.

Otro propósito por el cual se quiso hablar de este tema es para que cada administrador entienda, desarrolle la empatía y sepa que todos son un equipo, cada área, persona, aportación o ideas serán tomadas en cuenta para impulsar un progreso adaptándose a los cambios que el mercado vaya teniendo. La investigación cubre sobre cómo trabajar la inteligencia emocional para poder mejorar la eficiencia operativa para tener un buen clima laboral. Los líderes que tienen el don de compartir y dejar que los trabajadores hablen de sus preocupaciones o problemas laborales incrementan la moral y colaboración haciéndolo importante en un sector como lo es la gastronomía donde el ritmo de trabajo es rápido y las interacciones humanas son constantes marcando una diferencia significativa en la operación diaria de Tre Fratelli. Gerentes, capitanes y cocineros deben estar aptos para el manejo de problemas. Cuando no hay control ni comunicación se provocan conflictos o atrasos como, por ejemplo, cuando una vez bajé a bodega a ayudar a mi papá a traer unas estanterías y escuché que un Tre Fratelli se quedó sin jugo de naranja en bodega estando a cero, llamaron a otra bodega, pero ahí se tenía la cantidad necesaria para cubrir el desayuno de ese día, no podían

mandar porque era día de las madres y el restaurante estaba lleno. A los días me enteré que se tuvo que ir a comprar a un supermercado buscando 5 cajas de jugo, pero habían solo 3 optando a comprar eso y ver dónde conseguían las otras 2 cajas restantes.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Emociones

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (RAE) es un interés, generalmente expectante con que se anticipa algo que está ocurriendo. Según Bisquerra (2011), las emociones pueden definirse como “*un conjunto complejo de reacciones orgánicas que experimentan los individuos como respuesta a ciertos estímulos externos o internos*”, son impulsos y energías que hacen actuar a las personas provocando que lo que piensen se haga realidad y en un hecho que se pueda vivir. Los estados se consideran afectivos o una reacción automática que se presentan al dar una respuesta tomando estos elementos importantes para el ser humano que no siempre resultan valorados, esperados o aceptados. Las emociones tienden a ser, en un ejemplo sencillo, un semáforo mientras que los colores son los sentimientos. No se sabe a ciencia exacta cómo considerar las emociones primarias, pero si se puede hablar de las que son principales y que son la base para dejar ver otras emociones que son más complejas.

2.2 Clasificación de Emociones

La **Ira** de acuerdo a Kassinove y Tafrate (2021) se compone por sentimientos negativos que puede llevar a actitudes violentas lo que la hace una emoción compleja que experimentan los seres humanos surgiendo por conflictos laborales, tratos irrespetuosos, frustraciones por no poder llegar a cumplir algo, entre otros. Puede ser leve por un tiempo en específico o transformarse en odio y rencor generando cambios físicos que pueden poner en peligro la salud, por ejemplo, respiración acelerada, adrenalina, aumento del ritmo cardíaco y presión alta. La **Tristeza** para Greenberg (2020) se activa al momento de una pérdida o situación adversa por la que nos vemos superados, también puede aparecer por alegrías cuya dimensión

resulta excesiva para que la persona que la experimenta pueda gestionarla emocionalmente con eficacia.

Al igual que la ira, es una cadena de emociones compartida, el hecho que una persona experimente este sentimiento dependerá de la situación en la que se encuentre y si aún puede hacer algo para mejorar la situación, de ser lo contrario, la protagonista será la tristeza. El **Temor** se utiliza como sinónimo de miedo tratándose de una sensación desagradable que surge naturalmente o por amenazas, Sigmund Freud (1922). Al ser una emoción primaria forma parte de la adaptabilidad de los seres humanos y animales presentando un comportamiento de supervivencia y defensa permitiendo responder de forma inmediata ante una situación donde no se siente seguridad provocando ansiedad, nerviosismo, preocupación, inquietud, cautela, misterio o pánico. El **Placer**, según Fredrickson (2020) es una sensación positiva, agradable dependiendo del bienestar como la satisfacción de una necesidad muy básica, por ejemplo, hambre o sed hasta sensaciones de mucha felicidad ya sea individualmente o grupal. Funciona también como un impulsor para lograr las metas que se establecen, cuanto más hay que esforzarse para alcanzarlas, mayor es el placer cuando se logran.

La respuesta que el organismo da por este estímulo es la liberación de hormonas como endorfina, serotonina y oxitocina que produce la sensación agradable. El **Amor**, un sentimiento muy difícil de definir, donde se juntan emociones positivas y negativas, crece cuando se da y recibe estando en el la simpatía, aceptación, confianza, amabilidad, adoración y amor espiritual, (Propio 2024). La **Sorpresa** según la Mente es Maravillosa (2024) se refiere a generar asombro, causar impacto o provocar un desconcierto por mostrar o desvelar algo que estaba oculto, resulta extraño o era inesperado y pueden ser agradables, negativas o no tener una reacción. Este término se puede usar en sinónimo a un regalo que por naturaleza tiene un impulso inesperado de parte quien lo recibe.

El **Disgusto** según la RAE, es una pesadumbre e inquietud causados por un accidente o una contrariedad vinculándose con dolor o tristeza por algún acontecimiento. Por último, está la **vergüenza**, la cual es una sensación de conocimiento consciente de deshonor, desgracia o condenación. El terapeuta John Bradshaw (2004), menciona "*Vergüenza es el sentimiento que nos conduce a vernos como seres imperfectos y a no querer mostrarnos ante los demás tal como somos. La vergüenza es una pasión dolorosa y lleva a crear una imagen ficticia que exteriorizamos con la esperanza de que resulte aceptable para los demás*". Es temor ante las personas, no hacia objetos o situaciones que se presenten pero que de alguna manera influyen negativamente si no llegasen a ser manejadas o tratadas de una forma adecuada apareciendo efectos secundarios en los cuales timidez, pérdida de autoestima y tartamudeo sintiendo culpabilidad, molestas, remordimiento, humillación, disgusto y arrepentimiento.

Para que se puedan considerar emociones básicas debe cumplir con los siguientes requisitos: *tener una esencia neutral, específica y distinta, contar con una expresión facial específica y distinta, poseer sentimientos específicos y distintos y derivar de procesos biológicos evolutivos*, explica Marcos Ríos (2014). Al tener claridad sobre cuáles son las emociones básicas hay que tomar en cuenta que vienen acompañadas de otras 2 bases siendo el afecto y estado de ánimo. El significado de la palabra afecto de acuerdo a Enrique Rojas (2008), "*el afecto es una experiencia personal, que el individuo vive, no es algo que le han contado o que se le haya informado por medio de terceras personas, es un sentimiento en el cual el principal protagonista es el mismo y eso es lo importante, ya que él lo vive*". Nos da a entender que no puede ser comprendido porque cada uno de nosotros experimentamos de distintas formas de manera directa y personal.

Proviene del latín *affectus* que se traduce la frase de las pasiones de ánimo, o sea, una persona puede sentirse identificada con otra demostrándole su amistad, pero al ser intangible todo lo que el ser humano piensa, ve y siente con el paso del tiempo desarrolla nuevos

pensamientos que va de la mano con sus emociones dándole sentido su vida y al yo interno relacionándolo con la vida social, laboral o estudiantil. Cuando crecemos, no solo lo hacemos en tamaño o en la edad, sino que se ve plasmado en la madurez, hablar o actuar. Un ejemplo a dar para que se entienda mejor lo podemos ver en la saga de las películas de Intensamente (Pixar Animation Studios 2015-2024), la idea surge en el año 2000 por la hija del director de la película Peter Docter (1968) porque atravesaba una etapa complicada en su crecimiento y por estos cambios, plasmó cómo evoluciona la personalidad de los niños cuando crecen dejando claro que las emociones son valiosas invitando a aceptarlas y comprenderlas, si nos ponemos a pensar y analizar lo que queda guardado muy en el interior es la esencia que tenemos. A pesar de ser dirigida para niños, todos los adultos de distintas edades pueden aprender cómo la alegría, tristeza, temor, ira y el desagrado nos dan la capacidad para adaptarse a un nuevo entorno, se percibe el peligro cercano para cuidar la vida y el sentido de repulsión hacia estímulos que pueden ser nocivos sin dejar atrás la vergüenza, ansiedad y aburrimiento entendiendo cómo las primeras 5 emociones anclan las últimas 3 donde no hay sentimientos buenos o malos sino que todas son necesarias para poder llevar una vida emocionalmente saludable.

Se habló en primer lugar sobre qué son las emociones y cómo existen diversos tipos en diferentes contextos: primarias o básicas, secundarias, positivas y negativas. Se explicó también el afecto por lo que ahora se hablará sobre el estado de ánimo. De acuerdo a la psicóloga Miriam Rocha (2014) define *“es un estado anímico es un modo subjetivo de sentirnos ante un hecho, situación, o estímulo concreto, abordando estructuras y mecanismos específicos vinculados con la parte afectiva de un individuo o adolescentes, expresando físicamente alguna función fisiológica como reacciones faciales o pulso cardíaco, e incluye reacciones de conducta como la agresividad el llanto etc. Tiene una duración prolongada en el tiempo, horas, días, temporadas”*. Surge en respuestas a experiencias que se tienen en el

transcurso de las actividades cotidianas, la práctica con quienes nos relacionamos, las consecuencias de lo que hacemos influye por otros causantes externos, entre ellas las relaciones interpersonales, baja autoestima, clima, época del año, alimentación, salud, calidad de sueño y nivel de energía o cansancio. De acuerdo a la teoría que investiga y ayuda a la comprensión del funcionamiento de la mente desarrollada por el austriaco Sigmund Freud (Příbor, 1856) mejor conocida como Psicoanálisis, ve en el estado de ánimo una demostración de síntomas dependientes de procesos inconscientes, complejos y subjetivos que se conectan en el interior de las personas cuya expresión no se visualiza en la conducta o afectividad sino también de posibles manifestaciones físicas capaces de presentarse en forma de padecimiento como dolor de cabeza, estrés, estreñimiento, derrame, hormigueo en la cara, entre otras cosas. Si lo relacionamos al ámbito laboral en cómo el estado de ánimo de los empleados puede afectar la dinámica del equipo generaría un efecto mariposa negativo y en un restaurante como Tre Fratelli que es de ambiente agradable y familiar el trabajo en equipo es bastante importante para poder alcanzar metas, sin embargo, los altos medios deben conocer sus propias emociones para saber interpretar bien las señales emocionales de sus encargados para poder ser más eficaces, esto se ejemplifica en el modelo en cascada de la inteligencia emocional por Goleman donde la conciencia es la percepción de las emociones propias y de los demás, cognición es la comprensión del significado de las mismas y estabilidad emocional donde se regulan las emociones. Las personas que detectan las emociones de los demás, controlarán las suyas y sabrán manejar las interacciones sociales teniendo una ventaja grande a nivel profesional desempeñándose de buena manera laboralmente si tienen un alto nivel de inteligencia emocional.

2.3 Resolución de conflictos

El término conflicto viene de la etimología en latín *conflictus* según el Diccionario Etimológico Castellano en Línea y quiere decir chocar, infligir que lleva una confrontación o problema implicando una lucha, pelea o combate. Se le puede asociar con el sinónimo de desgracia o mala suerte y surge cuando personas o grupos quieren realizar acciones mutuamente incompatibles lo que hace que la posición de uno sea vista por el otro como un obstáculo para la realización de su deseo, se puede decir que el conflicto no se presenta especialmente por un enfrentamiento por acceder a algún recurso sino por una indebida percepción del acceso a los mismos. Leticia Gálvez (2023), define “*es un contexto en el que dos personas no están de acuerdo, porque tienen miradas diferentes sobre una situación*”. La Fundación Progresar (2000) lo entiende “*una disputa entre dos o más partes interdependientes que perciben metas incompatibles, recursos escasos o sentimientos*”. Hay una incógnita la cual varios tendremos un punto de vista distinto, pero, ¿Es bueno o malo el conflicto?, Tjosvold (2008), lo considera positivo y argumenta que el conflicto puede ser constructivo cuando se tiene un buen manejo, orientación y apoyo facilitando al momento de innovar mejorando la comprensión entre los miembros del equipo fortaleciendo las relaciones laborales siempre y cuando mutuamente afronten los problemas o desafíos impidiendo la competencia destructiva.

De Dreu y Weingart (2003) encontraron en su estudio titulado “Conflicto de tarea vs relación, desempeño del equipo y satisfacción de los miembros del equipo” que el conflicto relacional aparece por tensiones personales y emocionales entre los miembros de un equipo, se suelen tener efectos negativos en la satisfacción y el rendimiento del equipo provocando estrés, disminuye la consistencia del grupo y la productividad. De los 4 autores mencionados, solo 1 cataloga el conflicto como positivo, interesante porque es ahí donde se genera una oportunidad importante para la mejora y manejo sobre el proceso de aprendizaje generando experiencias que sean positivas. Cuando los personajes principales (personas) entran en

discusión están fomentando un ambiente de alternativas y oportunidades, en algunas ocasiones se puede convertir en desarrollo de espacios que permitan satisfacer necesidades e intereses que presenta una persona individual, grupos o comunidades ampliando los pensamientos de asumir y enfrentar el conflicto en la vida cotidiana.

2.3.1 Factores que originan el conflicto

Al contextualizar lo que se está llevando a cabo, se debe determinar los factores de lo que se habla: la subjetividad de la percepción tomando en consideración que las personas captan de distintas maneras un mismo objetivo, la falta de comunicación incurre ya sea por no dar claro un mensaje verbalmente o depende de la actitud con la que el emisor llegue, no llegar a acuerdos ajustándose a necesidades por el indebido manejo de recursos naturales o económicos brindan rencor entre los mismos integrantes, contar con interdependencia teniendo en cuenta la sobreprotección de depender de alguien más lo hace delicado porque si la persona no está acostumbrada a hacer algo sola no tendrá el valor de lanzarse a buscar una meta grande diciendo que si puede, al contrario, le empezarán a surgir dudas y miedos porque es algo que nunca había hecho y se siente fuera de lugar llegando a la siguiente causa que es la frustración por la presión, se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar el cumplimiento a todo provocando malestar desencadenando discusión. Las diferencias de carácter llevan a distintas formas de ser, pensar y actuar obteniendo como resultado un desacuerdo.

2.3.2 Las 5 etapas del conflicto

El conflicto tiene 5 etapas: la etapa 1 tiene el nombre de oposición o incompatibilidad potencial y es la existencia de condiciones que generan oportunidades para que surja una situación confrontativa, las condiciones pueden incluir en diferencias de comunicación, estructuras organizaciones mal manejadas y recursos limitados. Robbins y Judge (2020) “e/

conflicto no necesariamente tiene que ser visible en esta etapa, pero las fuentes del conflicto, como las diferencias de personalidad y la competencia por recursos escasos, son evidentes”.

La disconformidad se puede visualizar en los valores, metas o expectativas entre los que están involucrados. Etapa 2 es la cognición y personalización, el conflicto se vuelve interno, las personas comienzan a percibirlo teniendo como resultado una personalización del mismo. Aquí es crucial reconocer que no todos los desacuerdos llevan a conflictos personales, o sea, no creamos en nuestro interior una barrera que haga oponernos. Las emociones y la perspectiva del conflicto afectan la forma en que los individuos responden a él.

En el libro *“The Psychology of Conflict and Combat”* (Ben Shalit, 1988), destaca cómo la cognición y personalización están influenciadas por las experiencias previas de un ser humano en situaciones tensas llevándolo a una mayor sensibilidad hacia los conflictos percibidos. El proceso cognitivo dependiendo desde el punto de vista que se quiera ver es interesante porque ayuda a determinar si la situación confrontativa es una amenaza o una oportunidad de crecimiento personal y profesionalmente, según el autor del libro, menciona *“las experiencias previas y los sesgos cognitivos moldean la percepción del conflicto, haciendo que las personas actúen defensivamente o busquen soluciones basadas en su experiencia de combate o conflicto previo.”*

Etapa 3, las intenciones, se refiere a las decisiones que los individuos toman respecto al manejo del conflicto. Las intenciones pueden ser de competir, colaborar, comprometerse, evitar o acomodarse y son influenciadas tanto por la cognición como por la personalización en que nosotros vemos e interpretamos ese problema. Thomas y Kilman (2017), hacen una clasificación de 5 categorías sobre las intenciones mencionadas anteriormente haciendo referencia que cada una de ellas se ven reflejadas de distintas maneras con un enfoque muy particular para el manejo del conflicto y el objetivo final deseado. Etapa 4, comportamiento, las intenciones se traducen en acciones que se conoce con el nombre de comportamiento del

conflicto pudiendo ser pasivo, agresivo o asertivo implicando la confrontación directa o indirecta. Los comportamientos en estas circunstancias varían desde una agresión abierta hasta la negociación constructiva donde las partes involucradas buscan un acuerdo mutuamente beneficioso a través de la cooperación, el diálogo abierto y la creatividad para que los líderes comprendan cómo sus acciones pueden influir en la dinámica del equipo.

Etapa 5, resultados, en cualquier discusión o negociación se debe llegar a un acuerdo o quedar en un veremos y he aquí donde el conflicto se resuelve o empeora ya que los resultados pueden ser funcionales como el fortalecimiento de relaciones, mejora en la toma de decisiones o que definitivamente no funcionan como la ruptura de vínculos y la disminución de la moral. En una empresa se pueden ver conflictos que en algunas ocasiones son difíciles de llevar a cabo, por eso, Rodrigo Vásquez (2006) expone los tipos y causas de conflictos laborales, como bien mencionado, un problema que surja puede ser de ayuda para la comunicación, agilidad de soluciones y para cambiar el manejo de las cosas, pero, hay situaciones que pueden desencadenar un inconveniente dentro de la empresa y estas causas son: distintas actitudes que se pueden encontrar en la organización, cambios dentro de la empresa ya sea de ascenso para alguien o por rotación de personal, confrontaciones de distintas culturas y valores que algunos tienen y otros no, status por nivel socioeconómico que pueda tener el grupo.

Viana López (2013), explica cómo es que los conflictos se desarrollan en una organización, para solucionar alguna dificultad laboral existe lo social y jurídico, en las relaciones de trabajo puede ser por percances entre jefes y subordinados por intereses propios que son muy opuestos. Anteriormente, las empresas no le podían dar solución a todo esto y lo dejaban a cargo de personas que eran especialistas en ese tema, con el paso del tiempo ya se ha demostrado contar con aspectos positivos dentro de las empresas como lo es el desarrollo e innovación en muchos aspectos y el avance de la población, seguidamente se

negocia y se trata de buscar una solución de manera tranquila. El propósito es para que los conflictos tengan una negociación colectiva y que cada una de las partes pueda defender sus pensamientos, también que todo sea democrático ya que para los jefes e intermediarios sus prioridades son esas.

2.4 El rol de las emociones en la resolución de conflictos

Hablando en términos generales sobre estos temas aplicándolos en el contexto empresarial de Tre Fratelli, las emociones tienen un papel importante en la forma que los mandos medios manejan y resuelven conflictos. Ellos están constantemente expuestos a situaciones de tensión donde deben equilibrar las expectativas de la alta dirección con las necesidades y preocupaciones de los empleados a su cargo, hay quienes pueden tener una discusión acalorada y siguen con su día, hay quienes también tienen una emocionalidad más alta y viven con el conflicto desde el dolor y la angustia. Las empresas hoy en día en los trabajadores buscan que tengan buena inteligencia emocional entre ellas la empatía, contar con capacidad de autoconocimiento identificando nuestras fortalezas y debilidades agregándole la capacidad de automotivar reflejándose al armar equipos de trabajo y que se tenga el coraje de contagiar a los súbditos a poder alcanzar más de lo establecido sin generarles molestia o estrés. Un líder emocionalmente adecuado e inteligente no solo resuelve los conflictos de manera más efectiva, sino que también evita que estos escalen y se conviertan en problemas mayores que puedan afectar el rendimiento del equipo y por ende el servicio al cliente. Al fortalecer la capacidad de los gerentes y capitanes para manejar la inteligencia emocional no solo se logra un ambiente más tranquilo y cooperativo sino también un impacto positivo en los resultados operativos y financieros de la empresa. Podemos ver que la conexión de emociones y resolución de conflictos en el mundo profesional no son una respuesta pasiva hacia las situaciones complicadas sino un factor activo que si se trabaja de manera adecuada puede transformar los conflictos en oportunidades de mejora para el crecimiento y la mejora continua.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Establecimiento de Objetivos de Investigación

La investigación busca identificar distintas necesidades diversas de información para entender cómo el fortalecimiento de la inteligencia emocional en los mandos medios del restaurante Tre Fratelli impacta en la eficiencia operativa. Es importante obtener información sobre los niveles actuales de inteligencia emocional en mandos medios lo que ayudará tener un mejor conocimiento acerca de cómo gestionan sus emociones en situaciones de estrés y presión. Además, se necesita conocer cómo los mandos medios resuelven conflictos dentro del entorno laboral y cómo sus emociones influyen en las decisiones tomadas porque dependiendo del manejo afecta directamente a la unión y al desempeño del equipo. También se busca recabar datos sobre la eficiencia operativa actual del restaurante midiendo la implementación de mejoras en la inteligencia emocional.

3.1 Objetivo general de investigación

Analizar cómo el impacto del fortalecimiento de la inteligencia emocional en los mandos medios de Tre Fratelli influye en la eficiencia operativa de la empresa enfocándose en la gestión de conflictos y en el impacto sobre el rendimiento general del equipo.

3.1.2 Objetivos específicos

- Revisar cómo el desarrollo de habilidades emocionales en los mandos medios afecta la comunicación y la coordinación entre los miembros del equipo.
- Determinar las áreas específicas dentro de la empresa que se benefician al fortalecer la inteligencia emocional en la gestión de los mandos medios.
- Evaluar cómo el manejo de habilidades blandas en los mandos medios contribuye a la satisfacción y retención del personal.

- Investigar la percepción de los equipos de trabajo sobre la inteligencia emocional de los mandos medios en el ambiente laboral y la colaboración interna.

3.2 Diseño de la muestra

3.2.1 Definir la población

Los sujetos de estudio para llevar a cabo esta investigación están compuestos por dos grupos de interés: los mandos medios y empleados del restaurante de Tre Fratelli que se ubica en Cayalá.

3.2.2 Determinar el tamaño de la muestra

La población considerada para este análisis será finita limitándose solo a empleados y gerencia media de la mencionada sucursal. Se incluye a 3 mandos medios que serán entrevistados y 20 empleados a quienes se les enviará una encuesta.

3.2.3 Selección de procedimiento de muestreo

El procedimiento a utilizar será no probabilístico por conveniencia porque la selección de los sujetos de estudio se basa en su disponibilidad y relevancia directa siendo así la elección de las personas que están en la gerencia media por el rol que tienen en la gestión de equipos y en la toma de decisiones, mientras que los empleados se eligieron por la proximidad y experiencia directa que tienen en la operación diaria.

3.2.4 Seleccionar la muestra

Se compone por 23 personas en las cuales se detallan 3 que están al cargo del manejo de equipos y toma de decisiones. Los otros 20 son los trabajadores que se encuentran diariamente activos en el restaurante con el objetivo de querer evaluar el impacto del fortalecimiento de la inteligencia emocional en la gestión y operación del equipo.

3.3 Selección de las técnicas de investigación

3.3.1 Técnica cualitativa

3.3.1.1 Entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad es una conversación de libre opinión y pensamiento. Se usa para obtener información sobre un tema en específico y que se ha puesto en investigación habiendo interacción entre 2 personas, la que realiza las preguntas que por lo regular son abiertas y la que es entrevistada. De esta manera, la técnica cualitativa puede ayudar a brindar aportes de gran importancia conociendo el pensamiento crítico del entrevistado, en este caso, un gerente de mayor rango que tenga a cargo equipos de trabajo.

3.3.2 Técnica cuantitativa

3.3.2.1 Encuestas

De acuerdo a Earl Babbie (2015), la encuesta es *“un procedimiento que consiste en la aplicación de cuestionarios o entrevistas a un conjunto de individuos, con el propósito de generalizar los hallazgos a una población más amplia”*. Es de mayor importancia que las preguntas que se hacen sean cerradas para evitar complicaciones al momento de tabular los datos. Este instrumento permitirá por parte de los empleados analizar los efectos de la inteligencia emocional en aspectos de coordinación satisfacción laboral.

3.4 Diseño de los instrumentos utilizados

Se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Cuestionario, ver anexos 6.1
- Entrevista a profundidad, ver anexos 6.2

3.4.1 Estudio de campo

Para evidenciar cómo el fortalecimiento de la inteligencia emocional en los mandos medios mejora la eficiencia operativa y el ambiente laboral, este estudio tardó en realizarse aproximadamente un mes empezando el 12 de octubre y finalizando el 2 de noviembre en el restaurante de Tre Fratelli ubicado en Cayalá. Se llevó a cabo encuestas a 20 empleados y 3 entrevistas a profundidad con mandos medios seleccionados por su experiencia y el rol que tienen en el trabajo en equipos. La encuesta fue diseñada para entender los puntos de vista sobre el liderazgo emocional, el impacto que contiene, la satisfacción y el rendimiento en el equipo. Las entrevistas permitieron explorar experiencias específicas del manejo de emociones y la resolución de conflictos en momentos de alta presión.

3.5 Análisis e interpretación de resultados

3.5.1 Informe entrevistas a profundidad

La primera entrevista que se realizó fue a Rafael Morales, es gerente de operaciones y se encarga de supervisar las operaciones diarias, asegurar la calidad del servicio al cliente, gestionar el desempeño del equipo operativo y buscar áreas de mejora en la productividad. Se empezó preguntando, qué entendía por inteligencia emocional en el contexto laboral comentando lo siguiente, *“es lograr entender, ser parte de la solución y tener empatía con los equipos de trabajo pudiendo manejarlo dependiendo de las situaciones, apoyo, protección, ayuda para que el empleado se sienta identificado con uno y uno como jefe pueda influir de forma positiva en él y en la situación”*. Se hace énfasis de nuevo al hablar de empatía porque es importante contar con esta habilidad al momento de tener equipos a cargo, un ejemplo que me daba es que un grupo de personas querían un aumento hace unos meses pero esto no fue autorizado por lo que la actitud de las personas fue muy distinta al momento de explicar la situación haciéndoles entender que es un trabajador más y que entendía la situación pero

comunicó de una manera prudente cuáles eran las políticas que la empresa tiene. Para manejar equipos, es importante que los miembros conozcan y entiendan los procedimientos para hacerles ver cuál es el rol que cumplirán en la empresa. Explicar la importancia que el área tiene y el por qué es que están ahí haciéndoles ver que tienen las cualidades y la actitud para poder hacer las cosas. El manejo de cambios imprevistos siempre nos toma por sorpresa a cada uno de nosotros pero tomarlo desde el punto de vista emocional en el ámbito laboral es otra cosa y me comentaba que al estar en ese tipo de situaciones es importante demostrar calma al grupo de trabajo porque la mayoría de veces entran en pánico o desesperación aunque como jefe no se sepa cómo se saldrá de ese apuro, hay que tomar en consideración que se depende de otros departamentos, si no se tiene el apoyo de ellos estas circunstancias es importante tomar al equipo y armar una estrategia sólida, para esto hay que conocer bien al equipo y a las personas como tal dependiendo cómo se venga trabajando con ellos emocionalmente, operativamente y administrativamente. Al suspender o despedir una persona deben trabajar en grupo mientras se da una solución al problema. Antes de dar por terminada la entrevista menciona que el estudio que se está realizando es muy interesante porque durante muchos años este tema ha sido ignorado, pero con el tiempo ha venido a hacer conciencia a las empresas y dejar a un lado la idea que los trabajadores solo son para producir y vender olvidando la parte humana. *“Es una parte fundamental que de aquí en adelante las generaciones futuras entiendan que hay una parte humana que trabajar para poder tener un resultado positivo en los procesos”* agregó.

La segunda entrevista se llevó a cabo con Andrés Arriola de los mandos medios de Tre Fratelli, se encarga de dirigir al personal de cocina, coordinar la preparación de los alimentos asegurando la calidad y los tiempos, supervisa a inventarios y pedidos de los insumos gestionando la presión durante horas determinadas. Define que la inteligencia emocional es *“la capacidad de entender y gestionar tanto las propias emociones como las de los demás creando*

un entorno de confianza y cooperación” hay que hacer énfasis que el apoyo mutuo es importante en un restaurante por su ritmo acelerado al atender personas, tomar órdenes, entre otras cosas. El entrevistado subraya que es vital tener calma y saber organizarse porque al final de cuentas es lo que influirá al grupo que se tiene a cargo, un ejemplo que otorgaba sobre el control de emociones es que a última hora se tuvo una reservación grande y en lugar de asustarse y estresarse lo convirtió en una fortaleza concentrándose y organizándose con el equipo para que todo saliera bien que como bien comentaba, todo salió a la perfección. La resolución de conflictos disminuye al escuchar atentamente a cada trabajador de manera que sea neutra y les permita también expresar sus versiones y resolver problemas sin dejar resentimientos. Según el entrevistado, observa que su habilidad para reconocer y controlar las emociones tiene efecto positivo en la moral y en el rendimiento del equipo generando un ambiente donde cada colaborador se sienta respaldado, motivado y respetado en su propia área. La persona cree que su temperamento ayuda a que los trabajadores se sientan cómodos porque al estar a cargo de ellos se debe demostrar profesionalismo y carácter haciendo que todos fluyan acorde y puedan ayudarse entre si. Por último, añadió que la inteligencia emocional puede desarrollarse más en un ambiente laboral y hacer que se diferencie porque mientras mayor atención se les preste a los seres humanos mejor rentabilidad tendrán las empresas y más apoyo sentirán esas personas quienes se esfuerzan cada día para que una familia o pareja se lleven una bonita experiencia del lugar.

Para completar la muestra establecida de 23 sujetos a estudiar se llega a la tercera entrevista, nuestro entrevistador llamado Mateo Salazar, es capitán y encargado de los meseros, organiza turnos y asignaciones de mesas, se asegura que las órdenes lleguen correctamente a la cocina y maneja las quejas o solicitudes de los clientes en tiempo real. Empieza señalando que inteligencia emocional para él es manejar y comunicarse de una manera eficiente para enfrentar situaciones difíciles de forma grupal, esto conlleva a

mantenerse firme y sereno especialmente cuando el problema se vuelve personal o afectan al desempeño general. Momentos donde la presión es bastante es en días festivos, una vez sucedió que en la cocina hubo atrasos de pedidos para llevar a las mesas lo que generó desesperación en las personas, pero en lugar de que los meseros y cocineros se pusieran nerviosos pudo coordinar al equipo y ajustar los tiempos disculpándose con cada cliente al llevar su comida. El impacto de su inteligencia emocional considera que ha generado confianza porque permite que los miembros del grupo a cargo se acerquen si tienen algún problema sin miedo a sentirse juzgados o atacados y se nota por el trabajo bien hecho que hacen, agregó. Su temperamento impacta directamente en cómo perciben la colaboración, al estar dispuesto a escuchar y resolver problemas sin ser impulsivo los motiva a sentirse seguros a hacer sus actividades porque saben que tienen el apoyo de los demás. De vez en cuando se les recalca algunas oportunidades de mejora, pero de lo contrario ellos encuentran nuevas fortalezas que les aporta al crecimiento personal y profesional. Al finalizar con esta entrevista mencionó que la inteligencia emocional influye mucho en la vida de cada persona y de como la maneje dentro de la empresa ya que son pocos los que logran tener ese don de ser equitativo, accesible y firme.

3.5.2 Resultados encuestas

A continuación, se mostrarán los resultados de las 20 personas que fueron encuestadas para conocer su opinión de cómo la inteligencia emocional impacta en la eficiencia operativa y en el rendimiento general del equipo. En estas primeras tablas se logra visualizar el género, edad, años en la empresa y nivel académico.

| Género | FO | % |
|---------------|-----------|-------------|
| Masculino | 18 | 90% |
| Femenino | 2 | 10% |
| TOTAL | 20 | 100% |

| Edad | FO | % |
|------------------|-----------|-------------|
| Menor de 25 años | 0 | 0% |
| Entre 25-35 años | 5 | 25% |
| Entre 36-45 años | 11 | 55% |
| Entre 46-55 años | 4 | 20% |
| 56 o más | 0 | 0% |
| TOTAL | 20 | 100% |

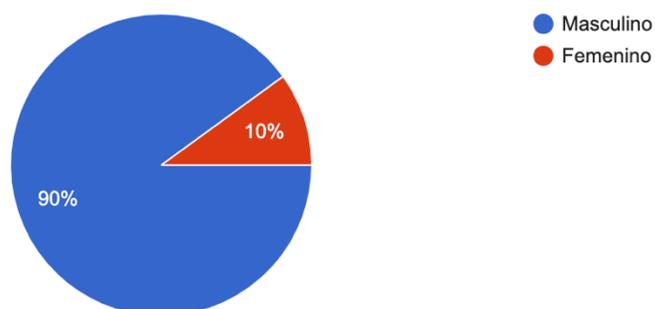
| Años en la empresa | FO | % |
|--------------------|-----------|-------------|
| 2 años o menos | 4 | 20% |
| De 3 a 5 años | 1 | 5% |
| De 6 a 10 años | 1 | 5% |
| De 11 a 15 años | 5 | 25% |
| Más de 15 años | 9 | 45% |
| TOTAL | 20 | 100% |

| Nivel académico | FO | % |
|-----------------|-----------|-------------|
| Primaria | 0 | 0% |
| Secundaria | 4 | 20% |
| Diversificado | 14 | 70% |
| Licenciatura | 1 | 5% |
| Maestría | 1 | 5% |
| Doctorado | 0 | 0% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Fuente: Trabajo de campo

Gráficas de los resultados de cada una de esas áreas evaluadas.

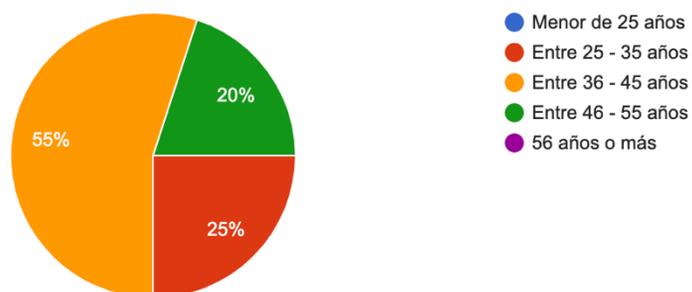
Género



Fuente: Trabajo de campo

Se puede ver que el género de los sujetos de estudio que más predomina es masculino con un 90% y femenino con el 10%.

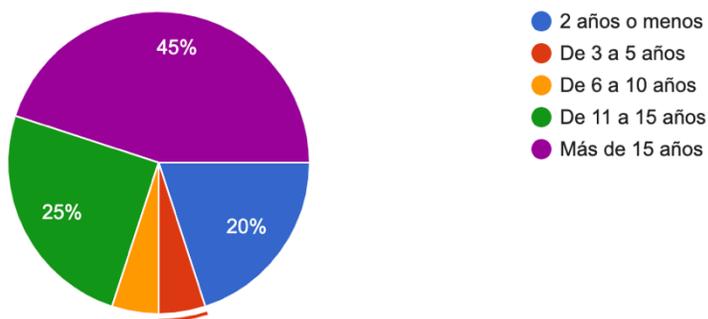
Edad



Fuente: Trabajo de campo

Se muestra la edad de los sujetos de estudio predominando más el rango entre 36 – 45 años con un 55% seguido del rango entre 25 – 35 años con un 25%, por último, el rango entre 46 – 55 años con un 20%.

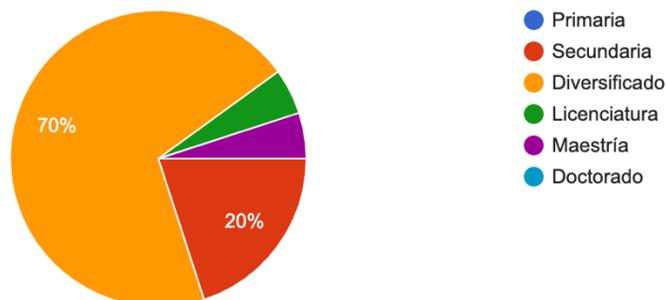
Años en la empresa



Fuente: Trabajo de campo

Se puede ver que la mayoría de personas tienen más de 15 años de estar en la empresa, esto significa el 45%. El 25% tiene entre 11 a 15 años de estar en la empresa. De 6 a 10 años es el 5%. De 3 a 5 años es igualmente el 5% y, por último, el 20% tiene 2 años o menos de estar en la empresa.

Nivel académico



Fuente: Trabajo de campo

Se visualiza que el 70% de los sujetos de estudio su nivel académico es hasta diversificado. El 20% es hasta secundaria. El 1% es hasta licenciatura y a maestría es igualmente el 1%. No se obtuvieron datos sobre si alguien tiene un doctorado.

Pregunta 1:

En su opinión, ¿Qué significa para usted que un líder tenga inteligencia emocional en el entorno laboral?

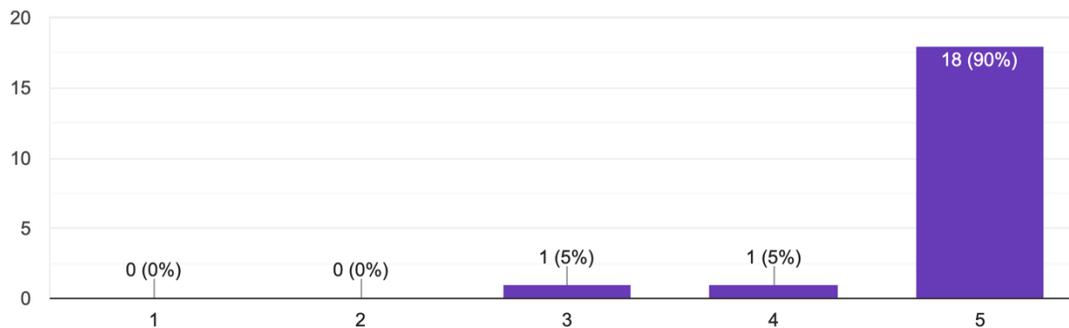
Respuesta:

En base a los resultados obtenidos, las personas asocian la inteligencia emocional con la capacidad de comprender, manejar y comunicar emociones de manera efectiva dentro del entorno laboral. Se destaca que un líder debe ser capaz de entender y empatizar con las necesidades del equipo teniendo tacto al comunicar errores y reconocer los logros de los trabajadores demostrando profesionalismo, madurez y un clima laboral positivo además de ser clave para resolver problemas y enfrentar situaciones difíciles sin afectar negativamente el ambiente de trabajo. También se puede resaltar que los encuestados hacen énfasis que el bienestar no solo es individual si no colectivo ayudando a mantener el control emocional en situaciones complejas, mejorar la comunicación y efectividad del equipo en el cumplimiento de los objetivos.

Pregunta 2:

2. El liderazgo del jefe directo contribuye mantener un ambiente de trabajo positivo y saludable en el equipo.

20 respuestas



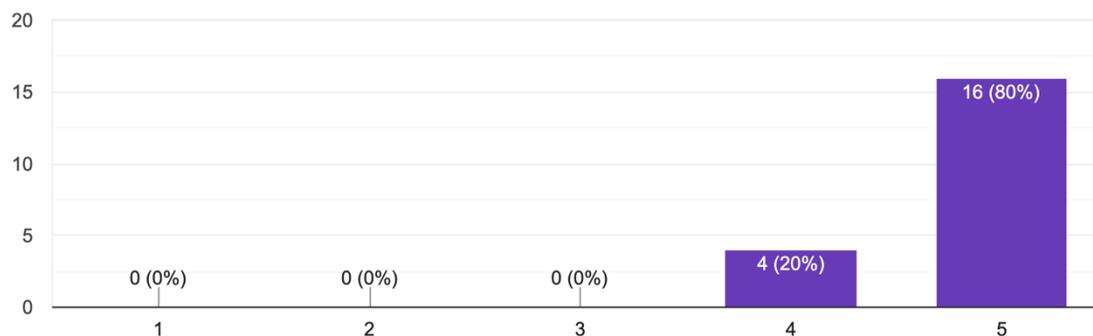
Fuente: Trabajo de campo

Para analizar esta pregunta se utilizó la escala de Likert, 1 significa totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. El 90% está totalmente de acuerdo que su jefe directo contribuye mantener un ambiente de trabajo positivo, el 5% está de acuerdo y el 5% es neutro. Las justificaciones de los encuestados destacaron que su jefe es ejemplo y guía que genera confianza y apoya al equipo.

Pregunta 3:

3. Ante las situaciones de estrés o de conflictos, su jefe es capaz de autocontrolarse adecuadamente la mayor parte del tiempo.

20 respuestas



Fuente: Trabajo de campo

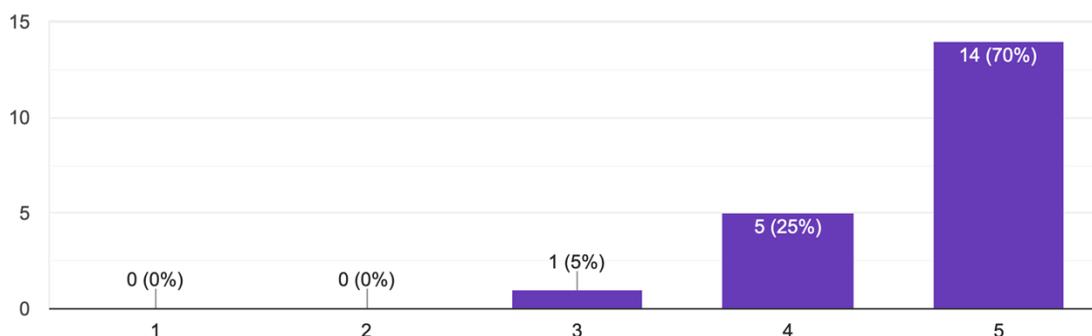
El 80% de los encuestados está totalmente de acuerdo que su jefe es capaz de autocontrolarse de una manera adecuada la mayor parte del tiempo y el 20% está de acuerdo.

Justificaron que es bastante importante que el líder tenga calma y se controle en momentos difíciles siendo clave para tomar decisiones acertadas y prevenir el descontrol del equipo. Hacen mención que se analiza la situación para poder llevarla a cabo y que buscan siempre la solución en grupo, valoran la capacidad del jefe para analizar y adaptar las soluciones a cada situación actuando con paciencia e inteligencia.

Pregunta 4:

4. La forma en que mi jefe controla sus emociones influye positivamente en mi motivación y desempeño laboral.

20 respuestas



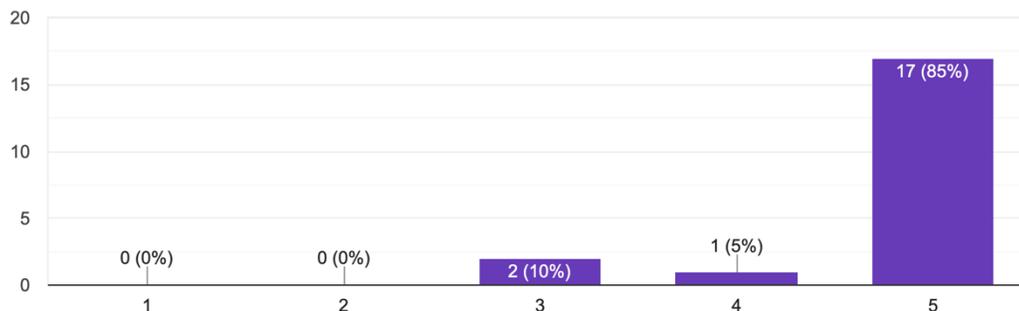
Fuente: Trabajo de campo

El 70% está totalmente de acuerdo que la forma en que el jefe controla las emociones influye en la motivación y desempeño laboral. El 25% está de acuerdo y el 5% es neutro. Lo que las personas mencionan es empatía y control emocional de parte del jefe donde se genera un ambiente agradable facilitando que cada trabajador se sienta motivado y enfocado en cada tarea. Consideran que trabajar bajo una dirección equilibrada y profesional contribuye a que el equipo sienta seguridad y estímulo para alcanzar sus objetivos.

Pregunta 5:

5. La capacidad de control emocional de mi jefe ha ayudado a reducir los conflictos dentro del equipo.

20 respuestas



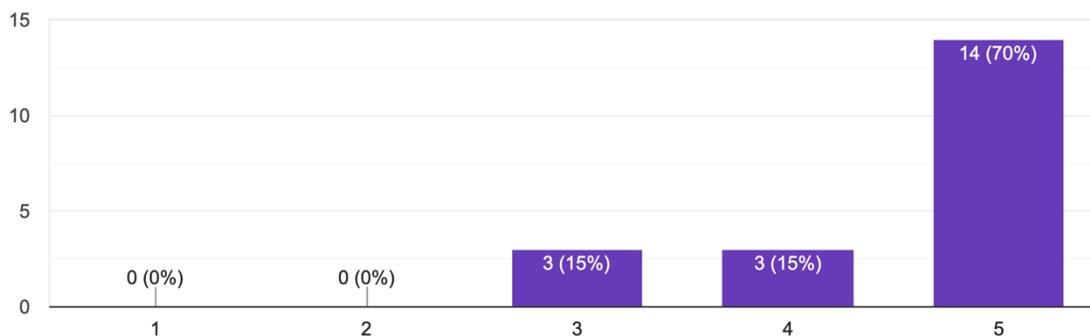
Fuente: Trabajo de campo

El 85% está totalmente de acuerdo que el jefe ha ayudado a reducir los conflictos dentro del equipo, el 5% está de acuerdo y el 10% es neutro. Es justificado por las razones que hacen que el jefe resalte, mantener la calma y tomar decisiones justas. Los trabajadores valoran quien está de encargado porque ofrece apoyo y escucha a cada uno de los miembros contribuyendo a resolver situaciones de manera justa y reflexiva. Se destaca también que al ser un ejemplo de control emocional inspira a los demás a mantener la armonía y evita que los conflictos escalen.

Pregunta 6:

6. Estoy satisfecho con la forma en que mi jefe gestiona las relaciones interpersonales incluyendo la resolución de problemas.

20 respuestas



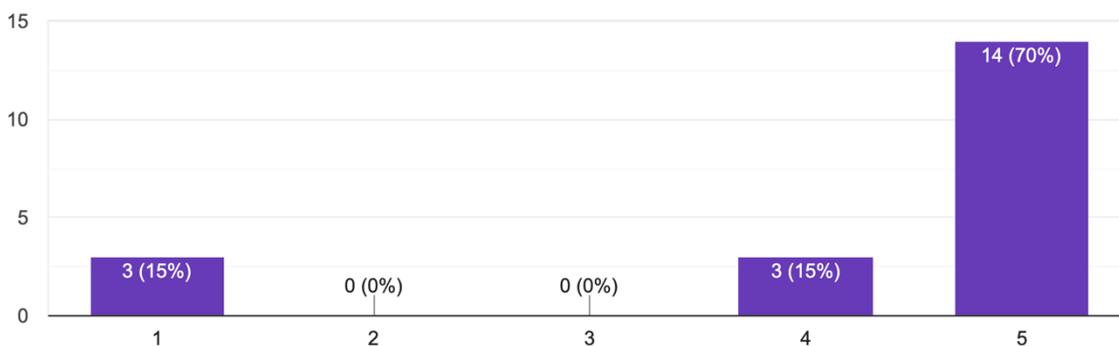
Fuente: Trabajo de campo

El 70% está satisfecho con la forma que el jefe gestiona las relaciones interpersonales entre ellas la resolución de problemas. El 15% está de acuerdo y el 15% es neutro. Según los comentarios de las personas, el jefe separa lo personal de lo laboral y trata a cada miembro de la misma manera. Consideran que el jefe se esfuerza por querer entenderlos como personas facilitando una solución más comprensiva y adecuada a los problemas que surgen. Además, valoran el apoyo que da proporcionando un feedback constructivo y buscando siempre soluciones lógicas que beneficien al equipo.

Pregunta 7:

7. Las habilidades emocionales de mi jefe impactan directamente en la eficiencia del equipo para cumplir los objetivos.

20 respuestas



Fuente: Trabajo de campo

Se puede ver que el 70% está totalmente de acuerdo que las habilidades emocionales del jefe impactan en la eficiencia del equipo para poder cumplir objetivos. El 15% está de acuerdo y el 15% está totalmente en desacuerdo. Según las justificaciones de las personas, el jefe siempre les transmite una actitud positiva y conocimiento, mencionan que cuando sabe manejar bien los problemas y tiene control emocional se convierte en un ejemplo que el equipo tiende a seguir manteniéndose sereno y motivado en situaciones difíciles, aunque algunos mencionan que los objetivos deben cumplirse independientemente a las emociones del jefe.

Pregunta 8:

¿Qué acciones podría tomar su jefe para mejorar aún más el ambiente laboral y el trabajo en equipo?

Respuesta:

Esto es una pregunta abierta por lo que los sujetos de estudio dieron sus opiniones, sugieren destacar la reevaluación de las capacidades de cada miembro y mayor motivación. Proponen también que el jefe fortalezca la comunicación mediante reuniones regulares, promueva la convivencia y premie el rendimiento incluyendo incentivos económicos mensuales en función del desempeño o refacciones. Piensan que no es mala idea que se hagan actividades grupales fuera del entorno laboral y que se mantenga cercano al equipo preguntando cómo se sienten. Agregan también que todo se mantenga igual para cada uno de los colaboradores y la disciplina, algunos opinan que no haya favoritismos para que la unión que tienen como equipo no se pierda y puedan seguir trabajando hasta poder alcanzar objetivos.

Pregunta 9:

Mencione un ejemplo en el que el manejo emocional de su jefe haya impactado positivamente (o negativamente) en el equipo de trabajo.

Respuesta:

Los encuestados comentan que cuando hay problemas el jefe mantiene una actitud entusiasta y alentadora motivando al equipo a enfocarse en soluciones en lugar de en el problema mismo. Algunos ejemplos que dan es que el jefe toma la iniciativa, muestra comprensión ante las dificultades, brinda mensajes positivos cuando el equipo se siente desanimado y divide la carga de trabajo de manera justa en situaciones de alta demanda.

Señalan también algunos puntos de mejora como, por ejemplo, momentos en los que se perciben amonestaciones innecesarias o falta de apoyo en tareas laborales que pueden influir de forma negativa en el ambiente y en la percepción de liderazgo.

Pregunta 10:

¿Hay algún comentario adicional que le gustaría compartir sobre el liderazgo de su jefe y cómo maneja las emociones en el entorno laboral?

Respuesta:

En este apartado ya hubo pocos comentarios, pero se puede ver que los trabajadores tienen una valoración positiva hacia el liderazgo del jefe y su manejo emocional en el entorno laboral. Algunas oportunidades de mejora como ser más objetivo y directo, valoran la importancia de motivar sin juzgar y de mantener una actitud humilde reconociendo al jefe el buen manejo que tiene generando un ambiente de calma y apoyo que contribuye al crecimiento profesional y personal de cada integrante del equipo.

3.6 Conclusiones

- El desarrollo de una buena inteligencia emocional en los mandos medios de Tre Fratelli muestra un impacto directo en la eficiencia operativa de la empresa. Quienes desarrollan habilidades de autocontrol, empatía y resolución de conflictos facilitan que el ambiente laboral sea mejor y consistente teniendo como resultado un equipo más enfocado y positivo. La capacidad que los mandos medios tienen para manejar sus emociones y apoyar a los colaboradores en momentos de alta presión ayuda a prevenir distracciones y conflictos innecesarios.
- La percepción que tienen los trabajadores del jefe que tienen como encargado es positiva porque atienden al entendimiento mutuo y buscan dar solución a los malentendidos siendo transparentes y pudiendo acercarse a ellos en cualquier momento.
- Fortalecer las habilidades emocionales en los mandos medios beneficiaría las áreas de atención al cliente y a la operación. Esto se debe porque al ser un entorno donde el trato es con puros clientes y la colaboración entre departamentos es esencial, la capacidad para controlarse internamente y resolver conflictos impacta favorablemente en la imagen de la empresa evidenciando que habilidades bien desarrolladas e identificadas aporta un valor enorme en la operación.
- La representación de un ambiente equitativo y de soporte promovido por un liderazgo sano psicológicamente aumenta la motivación de ser útil y perteneciente. Los trabajadores destacan la importancia de sentirse valorados y de recibir

retroalimentación para poder ser mejores cada día motivándolos a permanecer en la empresa y comprometerse a alcanzar el éxito organizacional.

- Los equipos de trabajo catalogan a la gerencia media con alta personalidad, la capacidad que los líderes tienen para autocontrolarse muestra seguridad y buena actitud ante desafíos creando un clima estable y apto para la cooperación haciendo que el personal se sienta más dispuesto a colaborar y abordar problemas en conjunto cuando observan un liderazgo que modela el control emocional e inculca el respeto mutuo.

3.7 Recomendaciones

- Implementar capacitaciones regulares para la gerencia media que se enfoque en el desarrollo de habilidades de autocontrol, empatía y resolución de conflictos. Entre los cuales, se puede resaltar talleres de manejo del estrés, prácticas de mindfulness (meditación a conciencia) y aprendizaje de técnicas o perfeccionamiento de comunicación asertiva.
- Establecer espacios donde los miembros del equipo puedan compartir inquietudes, ideas, sugerencias o logros con los mandos medios promoviendo la confianza fortaleciendo la comunicación mutua permitiendo respuestas convincentes a posibles malentendidos.
- Desarrollar un programa de habilidades para que los mandos medios puedan controlar sus reacciones y emociones en situaciones de alta interacción con los clientes.
- Establecer sistemas de reconocimiento hacia gerencia media que demuestren altos niveles de inteligencia emocional en sus interacciones diarias.
- Crear un sistema de retroalimentación constructiva y apreciación de parte del personal, la gerencia media debe realizar evaluaciones que incluyan comentarios de reconocimiento y áreas de mejora brindando a los colaboradores un sentido de progreso y pertenencia.
- Saber cómo está el clima laboral mediante encuestas ajustando el liderazgo y reforzando prácticas que retengan al talento.

- Fomentar actividades de resolución de problemas en equipos en un ambiente que esté controlado y haya libertad de expresión sin miedo a cometer errores.

IV PROPUESTA DE VALOR

La inteligencia emocional se ha ido convirtiendo en una competencia seria para los líderes empresariales que buscan generar ambientes laborales positivos y efectivos. Para que Tre Fratelli fortalezca más esta habilidad para cada uno de sus mandos medios promete impactar de una manera significativa la eficiencia operativa, específicamente en áreas como atención al cliente, coordinación entre departamentos y resolución de conflictos. La propuesta de valor que se presenta tiene como objetivo concretar una estrategia para desarrollar y consolidar estas capacidades asegurando beneficios tangibles tanto para la empresa como para sus trabajadores. El desarrollo de inteligencia emocional no solo mejorará la dinámica laboral interna, sino que también potenciaría el desempeño operativo y la reputación de la empresa. En el sector de restaurantes la interacción humana siempre es primordial ya que los líderes que son inteligentes emocionalmente son claves para: resolver conflictos internos y externos, establecer una comunicación efectiva y adecuada, incrementar la satisfacción y retención de los empleados, mejorar la experiencia del cliente y garantizar un ambiente laboral que motive y retenga al talento.

Objetivo general:

Evaluar el impacto del fortalecimiento de la inteligencia emocional en mandos medios sobre la eficiencia operativa en Tre Fratelli con el fin de plantear estrategias que potencien el rendimiento de los equipos y mejoren el ambiente laboral.

Objetivos específicos:

- Identificar las habilidades emocionales más relevantes que la gerencia media deben desarrollar para mejorar la eficiencia operativa.
- Diseñar y proponer un programa de formación en inteligencia emocional adaptado a las necesidades específicas del restaurante.

- Evaluar el impacto del programa en áreas clave como comunicación interna, atención al cliente y resolución de conflictos.

Desarrollo de la propuesta:

Diagnóstico inicial:

- ¿Por qué hacerlo?
Se debe realizar para conocer cuál es el nivel actual de habilidades emocionales de la gerencia media e identificar áreas de mejora.
- ¿Quién lo debe realizar?
Consultor externo especializado en inteligencia emocional con apoyo del equipo de RRHH.
- ¿Cómo llevarlo a cabo?
Aplicar encuestas, entrevistas y dinámicas grupales para evaluar competencias como autocontrol, empatía y resolución de conflictos.
- ¿Cuándo se debe llevar a cabo?
Primer mes del año 2,025.

Diseño de programa de formación:

- ¿Por qué hacerlo?
Para desarrollar un programa personalizado que responda a las necesidades específicas identificadas en el diagnóstico.
- ¿Quién lo debe realizar?

Especialista en inteligencia emocional con experiencia en capacitación organizacional.

- ¿Cómo llevarlo a cabo?

Crear un plan de formación que incluya talleres, sesiones prácticas, coaching y recursos multimedia.

- ¿Cuándo se debe llevar a cabo?

Durante el segundo y tercer mes del inicio del proyecto.

Implementar el programa de formación:

- ¿Por qué hacerlo?

Fortalecimiento de las habilidades emocionales de los mandos medios en un ambiente controlado y adecuado.

- ¿Quién lo debe realizar?

Tutores especializados.

- ¿Cómo llevarlo a cabo?

Realizar talleres mensuales, simulaciones de casos reales y sesiones de seguimiento.

- ¿Cuándo se debe llevar a cabo?

Durante los 4 a 6 meses.

Evaluación y retroalimentación:

- ¿Por qué hacerlo?

Medir el impacto del programa y realizar ajustes si son necesarios.

- ¿Quién lo debe realizar?

RRHH con ayuda de colaboradores y gerencia general.

- ¿Cómo llevarlo a cabo?

Aplicar encuestas de satisfacción, medir indicadores clave (resolución de conflictos, clima laboral, rotación de personal) y realizar focus groups.

- ¿Cuándo se debe llevar a cabo?

En el 7 mes y a partir de ahí cada trimestre.

4.1 Objetivos MARES

- Incrementar la retención del personal en un 15% al fortalecer el ambiente laboral con liderazgo emocionalmente inteligente.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente en un 20% a través de habilidades mejoradas de manejo emocional en interacciones directas.
- Reducir los conflictos internos en un 30% mediante la aplicación de estrategias de resolución efectiva.
- Aumentar la percepción positiva de los colaboradores hacia la gerencia en un 25%.

4.2 Estrategias

- Implementar un programa de reconocimiento y retroalimentación constructiva.
- Introducir talleres específicos para desarrollar empatía y comunicación asertiva.

- Promover prácticas de mediación lideradas por los mandos medios.
- Facilitar espacios para dialogar y escuchar activamente entre mandos medios y trabajadores.

4.3 Tácticas

- Crear un sistema de incentivos trimestrales basado en el desempeño laboral y emocional.
- Realizar encuestas trimestrales de satisfacción laboral para medir el progreso.
- Organizar simulaciones de casos reales de interacción con clientes.
- Utilizar coaching personalizado para líderes de equipo que enfrenten desafíos específicos.
- Realizar actividades grupales mensuales orientadas a la construcción de confianza.
- Establecer reuniones mensuales entre mandos medios y equipos para discutir preocupaciones.
- Diseñar una caja anónima para recoger comentarios y propuestas del personal.

4.4 Cronograma de actividades (Diagrama de Gantt)

| ACTIVIDADES | TIEMPO DE DURACIÓN | | | | | | |
|--|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 |
| Diagnóstico inicial | | | | | | | |
| -Reunión inicial con consultor | | | | | | | |
| -Aplicación de encuestas | | | | | | | |
| -Entrevistas a mandos medios | | | | | | | |
| -Análisis y presentación de resultados | | | | | | | |
| Diseño de programa de formación | | | | | | | |
| -Identificación de problemas clave | | | | | | | |
| -Desarrollo de contenido de taller | | | | | | | |
| -Preparación de recursos y materiales | | | | | | | |
| Implementación del programa de formación | | | | | | | |
| -Sesión introductoria | | | | | | | |
| -Taller 1: Comunicación efectiva y empatía | | | | | | | |
| -Taller 2: Resolución de conflictos | | | | | | | |
| -Taller 3: Autocontrol emocional | | | | | | | |
| -Coaching personalizado | | | | | | | |
| Evaluación y retroalimentación | | | | | | | |
| -Encuesta de satisfacción del programa | | | | | | | |
| -Análisis de indicadores (retención y clima laboral) | | | | | | | |
| -Revisión trimestral del proceso | | | | | | | |
| -Revisión de resultados | | | | | | | |

4.5 Presupuesto

Para llevar a cabo las actividades propuestas, se muestran los siguientes costos:

| Actividades | Cantidad | Precio | Total |
|---------------------------------------|-------------|------------|-------------------|
| Consultor externo (Diagnóstico) | 1 | Q20,000.00 | Q20,000.00 |
| Encuestas y materiales de diagnóstico | 30 personas | Q 100.00 | Q 3,000.00 |
| Diseño del programa (consultoría) | 1 | Q15,000.00 | Q15,000.00 |
| Talleres de formación (3 sesiones) | 3 sesiones | Q10,000.00 | Q30,000.00 |
| Coaching personalizado (3 líderes) | 4 sesiones | Q 5,000.00 | Q20,000.00 |
| Encuestas trimestrales | 3 | Q 1,000.00 | Q 3,000.00 |
| Actividades grupales | 3 | Q 2,000.00 | Q 6,000.00 |
| Caja de sugerencias | 1 | Q 245.00 | Q 245.00 |
| TOTAL | | | Q97,245.00 |

4.6 Análisis costo-beneficio

Esta propuesta del programa del fortalecimiento de inteligencia emocional en los mandos medios de Tre Fratelli representa una inversión aproximada de Q97,245.00 en un período de 6 meses. Usando como referencia el ticket promedio de Q250.00 y los casos mensuales de pérdidas relacionadas con el mal manejo emocional, que son aproximadamente 20 casos mensuales de insatisfacción que impactan financieramente, las pérdidas ascenderían a Q5,000.00, es decir, Q30,000.00 aproximadamente en 6 meses. Sin embargo, para obtener una proyección más asertiva, sería necesario contemplar también el costo en el que la empresa incurre con la rotación de personal que se relacione con la pobre gestión del clima laboral.

V BIBLIOGRAFÍA

Barten, M. (2024). *Significado del restaurante: lo que necesita saber sobre la industria*.

<https://www.revfine.com/es/restaurante-significado/>

Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Wolters Kluwer.

<https://corporacionlaudelinaaraneda.cl/wp-content/uploads/2020/11/Educacion-emocional-y-bienestar.pdf>

Bradshaw, J. (2012). *Sanar la vergüenza que nos domina*. Club del lector.

<https://www.clubdellector.com/libro/sanar-la-verguenza-que-nos-domina>

Carvajal, F., Rubio, S., Serrano, J., Ríos-Lago, M., Álvarez-Linera, J., Pacheco, L., & Martín, P. (2014). *Una cara neutra transmite al cerebro la misma información que un rostro expresivo*.

Ciencia Contada en Español (SINC). <https://www.agenciasinc.es/Noticias/Una-cara-neutra-transmite-al-cerebro-la-misma-informacion-que-un-rostro-expresivo>

Editorial Etecé. (2024). *Liderazgo*. Concepto. <https://concepto.de/liderazgo-2/>

Fuentes, Y. (2014). *El manejo de la inteligencia emocional como factor determinante para lograr un alto nivel de desarrollo social en los niños (Tesis de licenciatura, Universidad de Sotavento)*. <http://132.248.9.195/ptd2014/marzo/0711480/0711480.pdf>

Fuquen, M. (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución*. Tabul Rasa.

<https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Ediciones B. <https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2022/01/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>

Película Intensamente. (2024). Euroinnova. <https://www.euroinnova.com/blog/pelicula-intensamente#:~:text=La%20idea%20original%20de%20%22Intensamente,ni%C3%B1a%20a%20medida%20que%20crece>

Pérez, J., & Merino, M. (2022). *Restaurante - Qué es, definición, orígenes y clasificación*.

<https://definicion.de/restaurante/>

Rocha, M. (2014). *Emociones, Estados de Ánimo e Inteligencia Emocional*.

<https://miriamrochadiaz.wordpress.com/2014/05/06/emociones-estados-de-animo-e-inteligencia-emocional/#:~:text=Una%20emoci%C3%B3n%20es%20un%20modo,hablamos%20de%20%E2%80%9CEstado%20An%C3%ADmico%E2%80%9D>

Rojas, E. (2008). *El amor inteligente*. Madrid, España: Ediciones Planeta Madrid, S.A.

Shalit, B. (1988). *La psicología del conflicto y el combate*. ABC-CLIO.

https://www.google.com.gt/books/edition/The_Psychology_of_Conflict_and_Combat/LujEEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=The+Psychology+of+Conflict+and+Combat&pg=PA122&printsec=frontcover

Telefónica. (2023). *La importancia de la inteligencia emocional en el trabajo*.

<https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/importancia-inteligencia-emocional-trabajo/#page>

VI ANEXOS

6.1 Anexo I entrevista a profundidad

Fecha: **Hora:**

Lugar:

Nombre de la persona entrevistada:

Nombre del entrevistador:

¡Buenas tardes! Mi nombre es Sebastián, soy estudiante de la Universidad Galileo y estoy realizando esta investigación para mi tesis de grado. Agradezco mucho el tiempo y la disposición para poder contestar unas interrogantes que tiene como objetivo explorar cómo el manejo emocional de los mandos medios influye en el ambiente laboral y en la eficiencia operativa en Tre Fratelli.

1. Según usted, ¿Cómo definiría la inteligencia emocional en el contexto laboral?
2. ¿Cómo describiría su manejo de emociones en situaciones laborales estresantes?, ¿Puede otorgar ejemplos específicos?, ¿Cuál cree que fue el impacto de ese control emocional en la resolución de problemas?
3. ¿Qué estrategias utiliza para resolver enfrentamientos entre los miembros del equipo?, Mencione ejemplos donde ha tenido que intervenir en conflictos internos y cómo influyeron sus habilidades emocionales.
4. ¿De qué manera considera que su inteligencia emocional ha impactado en el equipo?, ¿Cómo ha observado que su capacidad para reconocer y manejar emociones propias y ajenas ha afectado la moral, el rendimiento o la unión del equipo?

5. ¿Qué áreas dentro de su equipo o departamento cree que mejoraría al fortalecer su inteligencia emocional? ¿Por qué?

6. ¿Cómo maneja los cambios o imprevistos en el entorno laboral desde el punto de vista emocional?, ¿Puede compartir situaciones recientes donde su capacidad para gestionar sus emociones ha influido en la adaptación del equipo ante el cambio o la incertidumbre?

7. ¿De qué manera cree que su temperamento emocional trasciende en el clima laboral y en la percepción que tienen los miembros de su equipo sobre la colaboración interna?

8. Antes de finalizar, ¿Hay algún otro aspecto o experiencia relacionada con la inteligencia emocional y su impacto en la gestión del equipo que le gustaría compartir o agregar?

¡Muchas gracias por su tiempo y espacio!

6.2 Anexo II encuesta

Encuesta para empleados de Tre Fratelli

¡Buenos días! Mi nombre es Sebastián, soy estudiante de la Universidad Galileo y estoy realizando una investigación para mi tesis de grado. Agradecería unos minutos de su tiempo para contestar estas preguntas.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas con sinceridad. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente para fines de investigación.

1= Totalmente en desacuerdo

5= Totalmente de acuerdo

Género:

Masculino

Femenino

Edad:

Menor de 25 años

Entre 25-35 años

Entre 36-45 años

Entre 46-55 años

56 o más

Años en la empresa:

2 años o menos

De 3 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

Más de 15 años

Nivel académico:

Primaria

Secundaria

Diversificado

Licenciatura

Maestría

Doctorado

Sección 2 de preguntas:

1. En su opinión, ¿Qué significa para usted que un líder tenga inteligencia emocional en el entorno laboral?

2. El liderazgo del jefe directo contribuye mantener un ambiente de trabajo positivo y saludable en el equipo.

1

2

3

4

5

¿Por qué? _____

3. Ante las situaciones de estrés o de conflictos, su jefe es capaz de autocontrolarse adecuadamente la mayor parte del tiempo.

1

2

3

4

5

¿Por qué? _____

4. La forma en que mi jefe controla sus emociones influye positivamente en mi motivación y desempeño laboral.

1

2

3

4

5

¿Por qué? _____

5. La capacidad de control emocional de mi jefe ha ayudado a reducir los conflictos dentro del equipo.

1

2

3

4

5

¿Por qué? _____

6. Estoy satisfecho con la forma en que mi jefe gestiona las relaciones interpersonales incluyendo la resolución de problemas.

1

2

3

4

5

¿Por qué? _____

7. Las habilidades emocionales de mi jefe impactan directamente en la eficiencia del equipo para cumplir los objetivos.

1

2

3

4

5

¿Por qué? _____

8. ¿Qué acciones podría tomar su jefe para mejorar aún más el ambiente laboral y el trabajo en equipo?
-

9. Mencione un ejemplo en el que el manejo emocional de su jefe haya impactado positivamente (o negativamente) en el equipo de trabajo.

10. ¿Hay algún comentario adicional que le gustaría compartir sobre el liderazgo de su jefe y cómo maneja las emociones en el entorno laboral?

¡Muchas Gracias!