

Universidad Nacional de Rafaela

Licenciatura en Relaciones del Trabajo

# Competencias de la inteligencia emocional en trabajadores. Una descripción comparativa entre la Generación Z y la Generación X, en el año 2025

Autor: Suarez, Lucas Ivan

D.N.I: 44.066.721

Nombre del Director/Codirector: Maria José Zenobi

Rafaela, Provincia de Santa Fe, Argentina

### **Dedicatoria**

Dedico este proyecto, el cual concluye mi trayectoria como estudiante de la carrera Licenciatura en Relaciones del Trabajo, a mis papas, Luján y Claudio, por guiarme, aconsejarme y estar presente en cada uno de los momentos.

Espero estén orgullosos, no solo por el título, sino por los cambios que estos 5 años provocaron en mi vida.

### **Agradecimientos**

A cada uno de los integrantes de mi familia.

A las personas que fueron soporte en momentos difíciles durante estos cinco años.

A las personas que me acompañaron psicológica y espiritualmente.

A la Universidad Nacional de Rafaela.

A mis compañeros/as y amigos de cursada.

A los amigos/as que hice en mi camino de Fé.

A cada uno de los profesores.

A las personas que fueron parte del acompañamiento diario, para que hoy pueda culminar esta etapa de mi vida.

## ÍNDICE

Resumen .....	6
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>7</b>
Introducción.....	7
Justificación.....	9
Objetivos.....	11
Objetivos general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Preguntas de investigación.....	11
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>12</b>
Antecedentes.....	12
Competencias de la Inteligencia emocional.....	12
Generación X.....	14
Generación Z.....	17
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>26</b>
Marco Teórico.....	26
Inteligencia emocional.....	26
Competencias de la Inteligencia emocional.....	29
Conceptualización: Generaciones.....	32
Generación X.....	35
Generación Z.....	39
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>41</b>
Metodología .....	41
Diseño de investigación.....	41
Tipo y alcance de estudio.....	42
Fuentes de información.....	42
Población y muestra.....	43
Unidad de análisis.....	43
Instrumentos de recolección de datos.....	44
Técnica analítica.....	46
Cronograma de trabajo .....	47
<b>Capítulo 5</b> .....	<b>48</b>

Análisis de datos .....	48
Descripción del método de análisis.....	48
Caracterización de la muestra.....	53
Análisis de competencias de la Inteligencia emocional.....	57
Conciencia en uno mismo.....	57
Motivación.....	59
Autorregulación.....	60
Habilidades sociales.....	62
Empatía.....	63
Análisis de resultados.....	65
Resultados desagregados por generación.....	65
Generación X.....	65
Generación Z.....	67
Resultados comparativos entre generaciones.....	69
Resultados desagregados por género.....	71
Generación X.....	71
Generación Z.....	73
Resultados desagregados por antigüedad.....	76
Generación X.....	76
0 a 1 años de antigüedad.....	76
1 a 5 años de antigüedad.....	78
5 a 10 años de antigüedad.....	80
10 a 20 años de antigüedad.....	81
20 o más años de antigüedad.....	83
Generación Z.....	84
0 a 1 años de antigüedad.....	84
1 a 5 años de antigüedad.....	86
5 a 10 años de antigüedad.....	87
10 a 20 años de antigüedad.....	89
Resultados Generación X.....	91
Resultados Generación Z.....	95
Resultados generales.....	100
<b>Capítulo 6.....</b>	<b>101</b>

Conclusión.....	101
Referencia bibliográfica.....	103
Anexo.....	106

## Resumen

El presente trabajo analiza las competencias de la inteligencia emocional en trabajadores pertenecientes a la Generación X y la Generación Z, con el propósito de identificar similitudes, diferencias y patrones característicos en su manifestación dentro del ámbito laboral. El estudio se fundamenta por medio de los aportes teóricos de Daniel Goleman, cuyo modelo presenta cinco competencias: conciencia en uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, por el cual se constituye el eje conceptual del análisis, así como en contribuciones de diversos autores que describen las particularidades socioculturales de ambas generaciones. Asimismo, los antecedentes seleccionados evidencian la relevancia de la inteligencia emocional en la satisfacción, el desempeño y la adaptación al cambio, lo que justifica la importancia de estudiar estas competencias en un contexto laboral atravesado por transformaciones tecnológicas, cambios generacionales y nuevas dinámicas organizacionales.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque cuantitativo, descriptivo y comparativo, basado en un diseño no experimental y transversal. La recolección de datos se realizó mediante una encuesta estructurada con escala de Likert, aplicada a una muestra no probabilística por bola de nieve, integrada por 171 participantes de la provincia de Santa Fe. El análisis de datos permitió obtener puntuaciones promedio para cada competencia y generación, identificando niveles de inteligencia emocional y comparando su distribución según género y antigüedad laboral. Los resultados reflejan patrones diferenciales entre generaciones: mientras la Generación X presenta mayores niveles en competencias vinculadas al autocontrol y la gestión de relaciones, la Generación Z muestra un desempeño más elevado en habilidades asociadas a la empatía y la motivación. Estas evidencias permiten concluir que ambas generaciones poseen fortalezas y desafíos particulares en su gestión emocional, contribuyendo a comprender su impacto en las dinámicas laborales contemporáneas y aportando elementos relevantes para la gestión del talento y el diseño de estrategias organizacionales orientadas a la convivencia intergeneracional.

## Capítulo 1

### Introducción

En el ámbito de las Relaciones del Trabajo, comprender el comportamiento humano en las organizaciones constituye un pilar esencial para la gestión de las personas y el fortalecimiento de las dinámicas laborales. Las empresas actuales no solo son espacios de producción, sino también entornos sociales donde convergen valores, experiencias y expectativas diversas que influyen en el desarrollo personal y profesional de quienes las integran. En este sentido, los trabajadores se incorporan a las organizaciones con trayectorias personales, formativas y culturales propias, que condicionan la manera en que se comunican, resuelven conflictos y se vinculan.

El contexto actual, caracterizado por la digitalización, la flexibilidad laboral y los cambios generacionales, se refuerza la necesidad de analizar cómo las competencias emocionales contribuyen a la construcción de entornos laborales saludables, productivos y equitativos. Entre dichas competencias, la inteligencia emocional se ha posicionado como una variable determinante en la gestión de los vínculos laborales, la adaptación al cambio y la resolución efectiva de conflictos. Su desarrollo favorece no solo el rendimiento individual, sino también el colectivo que se puede ver reflejado en la cultura organizacional y en el clima organizacional. Siendo estos, aspectos clave para la sostenibilidad del trabajo en equipo y la convivencia intergeneracional.

En este marco, entender la toma de decisiones en el ámbito de las Relaciones del Trabajo implica reconocer su carácter complejo y multicausal. Factores internos, como la cultura organizacional, el liderazgo y los estilos de comunicación, interactúan con factores externos, tales como las regulaciones legales, el marco institucional, las condiciones socioeconómicas y las dinámicas del mercado laboral. De esa interacción surge una cuestión central: ¿qué competencias, herramientas y enfoques deben fortalecerse en la gestión de las relaciones laborales para que las decisiones adoptadas sean más asertivas, equitativas y beneficiosas, tanto para los trabajadores como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto?

En este sentido, Daniel Goleman (2024) presenta un marco de referencia compuesto por cinco competencias que conforman la inteligencia emocional:

- Conciencia en uno mismo.
- Autorregulación.
- Motivación.
- Empatía.
- Habilidades sociales.

Dichas competencias permiten a los individuos reconocer, conectar y aprender de sus propios estados mentales y de los de otras personas. Goleman (2024) sostiene que, si bien existen diversos modelos teóricos sobre la inteligencia emocional, todos coinciden en considerar estas dimensiones como elementos esenciales para comprender y gestionar las emociones en el ámbito personal y laboral.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene por objeto estudiar la inteligencia emocional a través de las competencias identificadas por Goleman (2024), analizando su presencia y manifestación en trabajadores. La investigación se centra exclusivamente en el estudio de personas que estén o hayan estado insertas en organizaciones que, a su vez, integran la Generación Z y la Generación X, seleccionadas por representar, respectivamente, a la población entrante y saliente del mercado laboral.

Es por eso que, a partir de la identificación de estas variables, el estudio se propone indagar y comparar las competencias vinculadas con la inteligencia emocional en la muestra seleccionada. El mismo se llevará a cabo, mediante un análisis sistemático que permita establecer relaciones significativas entre ambas generaciones. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una encuesta estructurada, garantizando un enfoque riguroso y fundamentado que contribuya a comprender cómo las competencias de la inteligencia emocional inciden en la calidad de las relaciones laborales y en los procesos de gestión del talento en las organizaciones actuales.

## **Justificación**

El presente trabajo se justifica por la necesidad de comprender e identificar las diferencias existentes entre dos grupos generacionales que representan los extremos del mercado laboral actual: la Generación X y la Generación Z. La primera se encuentra transitando la etapa final de su vida laboral activa, mientras que la segunda constituye el grupo entrante al mundo del trabajo. Es por eso que analizar cómo se expresan las competencias de la inteligencia emocional en cada una de ellas, permite reconocer similitudes, contrastes y puntos de encuentro, aportando una visión integral sobre cómo las distintas generaciones gestionan sus emociones, se comunican y se adaptan a los desafíos organizacionales.

Es por eso que en el ámbito de las Relaciones del Trabajo, comprender el comportamiento humano en las organizaciones constituye un pilar esencial para la gestión efectiva de las personas y el fortalecimiento de las dinámicas laborales. Las empresas actuales no solo son espacios de producción, sino también entornos sociales donde convergen valores, experiencias y expectativas diversas que influyen en el desarrollo personal y profesional de quienes las integran. En este sentido, los trabajadores se incorporan a las organizaciones con trayectorias personales, formativas y culturales propias, que condicionan la manera en que se comunican, resuelven conflictos y se vinculan.

El contexto actual, caracterizado por la digitalización, la flexibilidad laboral y los cambios generacionales, refuerza la necesidad de analizar cómo las competencias emocionales contribuyen a la construcción de entornos laborales saludables, productivos y equitativos. Entre dichas competencias, la inteligencia emocional se ha posicionado como una variable determinante en la gestión de los vínculos laborales, la adaptación al cambio y la resolución efectiva de conflictos. Su desarrollo favorece no solo el rendimiento individual, sino también la cohesión y el clima organizacional, aspectos clave para la sostenibilidad del trabajo en equipo y la convivencia intergeneracional.

En este marco, entender la toma de decisiones en el ámbito de las Relaciones del Trabajo implica reconocer su carácter complejo y multicausal. Factores internos, como la cultura organizacional, el liderazgo y los estilos de comunicación, interactúan con factores externos, tales como las regulaciones legales, el marco institucional, las condiciones socioeconómicas y las dinámicas del mercado laboral. De esa interacción surge una cuestión central: ¿qué competencias, herramientas y enfoques deben fortalecerse en la gestión de las relaciones

laborales para que las decisiones adoptadas sean más asertivas, equitativas y beneficiosas, tanto para los trabajadores como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto?

En este sentido, se identifican las competencias de la Inteligencia emocional, propuesta por Daniel Goleman (2024), en donde dichas competencias permiten a los individuos reconocer, conectar y aprender de sus propios estados mentales y de los de otras personas. El autor sostiene que, si bien existen diversos modelos teóricos sobre la inteligencia emocional, todos coinciden en considerar estas dimensiones como elementos esenciales para comprender y gestionar las emociones en el ámbito personal y laboral.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene por objeto estudiar la inteligencia emocional a través de las competencias identificadas por Goleman (2024), analizando su presencia y manifestación en trabajadores. La investigación se centra exclusivamente en el estudio de personas que estén o hayan estado insertas en organizaciones que, a su vez, integran la Generación Z y la Generación X, seleccionadas por representar, respectivamente, a la población entrante y saliente del mercado laboral. Es por eso que, a partir de la identificación de estas variables, el estudio se propone indagar y comparar las competencias vinculadas con la inteligencia emocional en la muestra seleccionada, mediante un análisis sistemático que permita establecer relaciones significativas entre ambas generaciones. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una encuesta estructurada, garantizando un enfoque riguroso y fundamentado que contribuya a comprender cómo las competencias de la inteligencia emocional inciden en la calidad de las relaciones laborales y en los procesos de gestión del talento en las organizaciones actuales.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Identificar las competencias de la inteligencia emocional en trabajadores de la Generación Z y la Generación X.

### **Objetivos específicos**

- Ponderar las competencias de la inteligencia emocional de trabajadores que conforman la Generación Z y Generación X.
- Comparar los índices de mayor relevancia de las competencias de la inteligencia emocional, entre la Generación Z y la Generación X.
- Identificar fortalezas y debilidades en torno a las competencias de la inteligencia emocional en la Generación Z y Generación X.

## **Preguntas de investigación**

- ¿Existe distinción alguna entre la Generación Z y la Generación X, en las competencias de la inteligencia emocional?
- ¿Qué competencias predominan como fortaleza, en la Generación Z, en su vida laboral? ¿Y en la Generación X? ¿Y como debilidad?
- ¿Se puede identificar un grupo de competencias, de la inteligencia emocional, notables en la segmentación de la muestra según la actividad laboral?

## Capítulo 2

### Antecedentes

#### Competencias de la Inteligencia Emocional

En el marco del presente trabajo, Dionicio Moreno y Esquivel Vara (2024), hacen presente un trabajo de investigación realizado en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Perú. Cuyo propósito fue examinar la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores. La investigación se desarrolló a través de la recopilación de estudios de los últimos cinco años en América Latina y Europa.

Entre sus objetivos, estuvo la identificación de variables recurrentes en los antecedentes, los indicadores más frecuentes y las teorías que sustentan la relación entre ambas dimensiones. La principal conclusión fue que existe un vínculo consistente entre inteligencia emocional y satisfacción laboral, destacándose además la relevancia de indicadores como la motivación y el estrés, así como la vigencia de los modelos de competencias de Daniel Goleman.

En este caso, los autores sostuvieron que la satisfacción laboral ha sido la variable más considerada en los estudios revisados, lo cual constituye un insumo fundamental para comprender la interacción entre el bienestar subjetivo de los trabajadores y sus competencias emocionales. Su investigación destacó que las competencias vinculadas a la inteligencia emocional no solo contribuyen al desempeño individual, sino que también permiten configurar un clima organizacional positivo, orientado a la colaboración y a la retención del talento. Además, advirtieron que factores como la motivación y el manejo del estrés se encuentran entre los indicadores más frecuentes, siendo determinantes para explicar el nivel de satisfacción de los empleados. Asimismo, los autores subrayan que la inteligencia emocional, entendida como la capacidad de reconocer, gestionar y orientar adecuadamente

las emociones, adquiere una relevancia especial en contextos laborales contemporáneos caracterizados por la competitividad y la necesidad de innovación constante.

En otro estudio, Orué-Arias (2011), publica en la Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Enmarcando su objetivo, determina la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa industrial peruana. La investigación se desarrolló mediante la aplicación de encuestas a una muestra de 187 empleados distribuidos en distintas áreas de la compañía. Para medir la inteligencia emocional, se consideraron las dimensiones de autoconocimiento, automotivación, autocontrol y control de relaciones interpersonales. Esto deja como resultado una correlación directa y significativa entre los niveles de inteligencia emocional y el desempeño, siendo particularmente determinante el control de las relaciones interpersonales, que explicó un 63% de la variación en el rendimiento de los trabajadores

Este estudio afirmó que las competencias emocionales influyen de manera decisiva en la capacidad de los trabajadores para alcanzar un desempeño laboral satisfactorio. La autora identificó que el control de las relaciones interpersonales constituía el factor más crítico, explicando por sí mismo un porcentaje significativo de la variación en el rendimiento de los empleados. Este hallazgo fue acompañado por la observación de que en áreas críticas de la empresa, como fundición y producción, presentaban niveles bajos de inteligencia emocional, lo que repercutía negativamente en la eficiencia de sus trabajadores.

De acuerdo con la investigación, la falta de desarrollo de habilidades emocionales se traducía en un ambiente laboral con mayores conflictos, rotación y desmotivación, mientras que en aquellas áreas donde los trabajadores mostraban mayores niveles de autoconocimiento, automotivación y autocontrol, el desempeño resultaba considerablemente mejor.

Este antecedente pone en evidencia la relación directa entre inteligencia emocional y desempeño, entendiendo este último no solo como la capacidad de cumplir metas, sino también como la habilidad de sostener relaciones laborales armónicas y productivas. La autora advirtió que, en un mercado laboral caracterizado por la innovación y la demanda de flexibilidad, las competencias emocionales representan una ventaja competitiva tanto para las organizaciones como para los individuos.

## Generación X

La Generación X, integrada por personas nacidas entre 1965 y 1980, se ubica como un grupo clave en el entorno laboral actual, caracterizado por su profesionalismo, autonomía y capacidad de adaptación. De acuerdo con Montano-Pérez et al. (2024), sus miembros suelen mostrar una actitud individualista y perfeccionista, asumiendo el trabajo en equipo como un desafío, pero al mismo tiempo se destacan por su eficiencia, capacidad de respuesta ante adversidades y orientación hacia resultados concretos. Poseen una visión pragmática de las tareas y suelen confiar más en sí mismos que en las instituciones.

Entre los valores más representativos de esta generación se encuentran la independencia, la autoconfianza y la búsqueda del respaldo en su grupo cercano, junto con una marcada disposición a resolver problemas de manera rápida y efectiva. En el entorno laboral, la misma se define por su alta adaptabilidad a los cambios tecnológicos, su visión global, y su deseo de equilibrio entre la vida personal y profesional, siendo pioneros en la demanda de flexibilidad laboral.

Un rasgo distintivo señalado por los autores es que las mujeres de esta generación postergan la maternidad en función de su desarrollo profesional, lo que evidencia una fuerte orientación hacia el crecimiento y la autonomía personal.

Respecto a su preferencia de liderazgo, valoran a los líderes competentes, directos y positivos, que fomenten su aprendizaje y desarrollo mediante la delegación y la flexibilidad. Como recompensa, no buscan únicamente beneficios económicos, sino tiempo libre, oportunidades de formación, certificaciones profesionales y desarrollo de carrera. En materia comunicacional, se inclinan por canales digitales formales, como correos electrónicos, videoconferencias y mensajes de texto, lo que denota una transición natural entre los medios tradicionales y las nuevas herramientas tecnológicas.

Por otra parte hace una descripción de la influencia en las organizaciones de esta generación. En la cual, destaca:

- Actúan de forma profesional.
- Se destacan en el medio tecnológico.

- Reaccionan ante las adversidades.
- Proponen soluciones prácticas e inmediatas.
- Son eficaces en el ambiente laboral.
- Esperan una buena remuneración.
- Trabajan para beneficio personal y de la empresa.
- Les dan importancia a su persona y al cargo que ostentan.
- Ajustan sus horarios.
- Perciben mejoras en el ambiente laboral.
- Han implementado métodos más dinámicos, divertidos y desafiantes y variado en las tareas.
- Implementaron grandes cambios.
- Orientan a la mejoría del rendimiento individual de trabajo.
- Utilizan la tecnología.
- Están orientados a los logros por objetivos, sin importar el tiempo de permanencia en el trabajo.

Por otra parte, son impulsados mediante estrategias de Recursos Humanos por medio de una estructura flexible donde el salario sea equitativo a la responsabilidad y que esto en su conjunto no afecte la vida personal.

Estas estrategias son implementadas por medio de acciones:

- Acceso a medios de movilidad.
- Promoción de la colaboración.
- Aprovechamiento de la tecnología y adopción de la estructura del recurso humano.
- El teletrabajo, espacios abiertos o informales para reuniones.
- La implementación de espacios de trabajo y la comunicación como base para el trabajo en equipo.
- Cuatro criterios de estilo de trabajo: el mentoring, el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo y el trabajo virtual.
- Facilitación en la comunicación dentro del equipo de trabajo, crear áreas de colaboración, y espacios de interacción que permitan variar fácilmente del trabajo individual al trabajo colaborativo.
- Modificación de los instrumentos de evaluación de desempeño. Fondos de financiamiento para el desarrollo profesional.

- Preparación al personal para la transmisión del capital intelectual en el proceso de generaciones en proceso de retiro.
- Implementación de modelos innovadores para distribuir la carga de trabajo, garantizar un ambiente laboral seguro evitando las prácticas negativas de abuso laboral.

En otro estudio, Castro Vargas (2018), aborda las diferencias y similitudes entre las generaciones en el ámbito laboral, con especial énfasis en la interacción entre la Generación X, la Generación Y y la Generación Z. La autora parte de la convivencia entre generaciones con valores, hábitos y expectativas divergentes que puede generar tensiones o rupturas comunicacionales, pero también constituye una oportunidad de aprendizaje mutuo y fortalecimiento organizacional. Desde una mirada sociológica y comunicacional, la investigación busca comprender cómo se configuran las relaciones laborales en contextos donde la tecnología, la inmediatez y la flexibilidad han transformado los modos de trabajar y de entender la autoridad.

La autora, señala que cada generación construye su identidad laboral a partir de los procesos históricos, económicos y culturales que marcaron su desarrollo, y que las organizaciones, al integrar estos grupos en sus estructuras, deben reconocer dichas diferencias para promover entornos colaborativos y productivos. En este sentido, la autora propone analizar la simpatía generacional como un fenómeno paradójico, mientras que los contrastes entre generaciones pueden provocar choques, también pueden generar empatía, complementariedad y nuevas formas de cooperación en el trabajo.

Según la autora, representan el vínculo intermedio entre la era analógica y la digital, desempeñando un papel mediador dentro de los equipos multigeneracionales. Este grupo se formó en un contexto de transformaciones políticas y tecnológicas, lo que les permitió desarrollar una marcada resiliencia, adaptabilidad y pensamiento crítico. Además, resalta que los miembros de esta generación valoran la estabilidad laboral, el esfuerzo individual y la autonomía profesional, aunque también se caracterizan por cierta desconfianza hacia la autoridad y una actitud pragmática frente a los cambios organizacionales.

En el entorno laboral, buscan equilibrio entre vida personal y trabajo, y suelen ejercer liderazgos participativos, basados en la experiencia y en la legitimidad del conocimiento. No obstante, la autora observa que esta generación puede percibir dificultades para adaptarse al ritmo acelerado de las tecnologías que dominan las generaciones más jóvenes, lo que a veces

genera brechas de comunicación entre la generación Y y la generación Z. Sin embargo, su experiencia acumulada, su capacidad de resolución de problemas y su compromiso organizacional los convierten en un eslabón clave para la transferencia de conocimientos y el mantenimiento de la cultura institucional.

En cuanto a los valores, la autora señala que la generación X tiende a ser realista, responsable y orientada al logro, con una fuerte preferencia por los resultados tangibles y una ética laboral basada en el mérito. A su vez, su relación con el trabajo es más estructurada y jerárquica, pero también abierta al cambio cuando este aporta mejora o eficiencia.

## **Generación Z**

En el marco de los antecedentes que permiten comprender a la Generación Z y su vinculación con el mundo laboral, resulta de gran relevancia el estudio desarrollado por ATREVIA y Deusto Business School, cuyos resultados fueron presentados por Nuria Vilanova (2017) en el libro “Generación Z. Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials”. Dicho trabajo combina metodologías cualitativas y cuantitativas, y constituye una fuente valiosa para caracterizar a esta generación nacida a partir de 1994 en relación con sus valores, aspiraciones profesionales, hábitos de consumo y preocupaciones sociales.

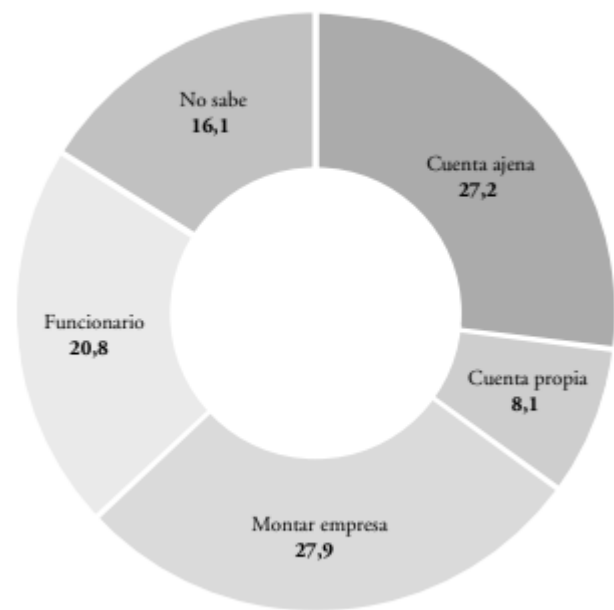
Su trabajo menciona hallazgos en trece apartados temáticos que abarcan desde el cambio generacional en las concepciones sobre el trabajo, hasta las demandas educativas y las percepciones sobre la política y la ciudadanía. Cada uno de estos ejes aporta elementos que permiten comprender mejor las particularidades de la Generación Z en comparación con generaciones anteriores, así como los desafíos que plantea para las organizaciones y para la gestión del talento en un contexto de transformaciones tecnológicas y sociales.

En este sentido, la autora comienza mencionando a la Generación Z en representación a un cambio de paradigma en la concepción del trabajo. Para ella, estos jóvenes no buscan un empleo estable y de por vida, sino experiencias profesionales que les permitan crecer, aprender y adaptarse a los constantes cambios del mercado laboral. La flexibilidad y la movilidad ocupan un lugar central en sus expectativas, lo que contrasta con generaciones anteriores más orientadas a la estabilidad.

El estudio muestra que existen diferencias de género en las aspiraciones laborales. Mientras que las personas que se identifican con el género masculino prefieren mayoritariamente emprender o trabajar de forma independiente, las que se identifican con el género femenino, se inclinan hacia el empleo asalariado o el sector público. Estas tendencias revelan cómo los patrones culturales siguen influyendo en la orientación profesional de la juventud, aun en una generación caracterizada por la innovación.

Por otro lado, haciendo referencia al ámbito laboral, esta generación, da mayor relevancia a factores intangibles como el buen ambiente, la conciliación y las oportunidades de desarrollo, en lugar de priorizar únicamente la estabilidad o el salario. La autora subraya que esto plantea un desafío a las empresas, que deben replantear sus estrategias de gestión de personas para alinearse con estas nuevas prioridades.

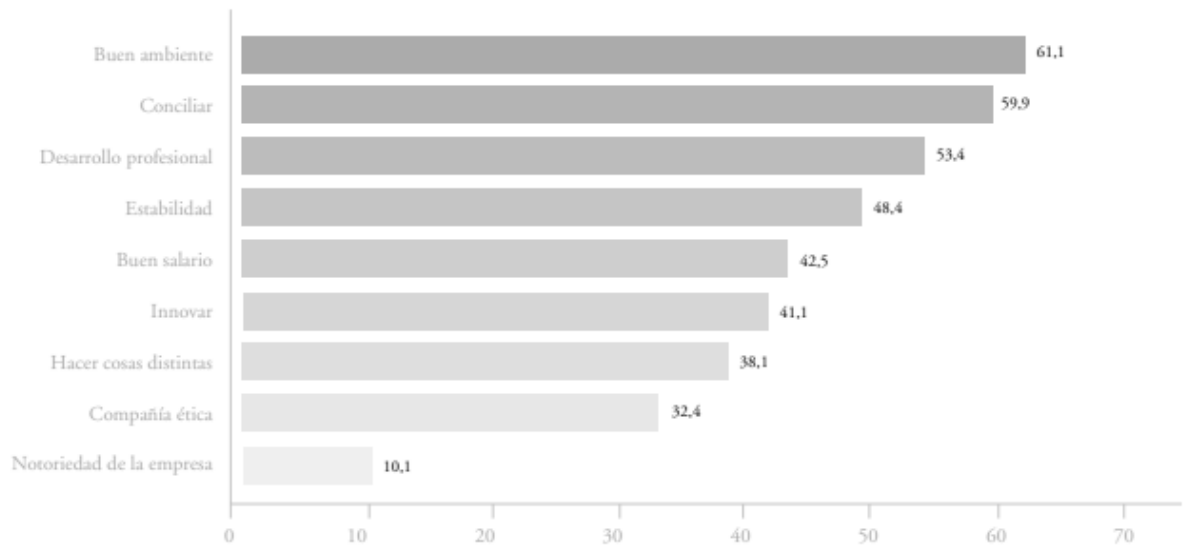
**Si pudieras elegir un tipo de trabajo, ¿cuál te gustaría más?**  
(Distribución porcentual)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

**A la hora de valorar un posible puesto de trabajo, ¿qué es lo más importante para ti?**

(Porcentaje de los que contestan *muy importante*)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

Por otro lado, con un enfoque social y económico, hace referencia a los jóvenes de esta generación, con un comportamiento de consumo impulsivo pero exigente, valorando no solo el precio y la inmediatez, sino también la responsabilidad ambiental y social de las marcas. Esta actitud trasciende al ámbito laboral, ya que también esperan que las empresas en las que trabajen se comporten de forma ética y coherente.

Consecuentemente, por medio de la digitalización, menciona a internet como la principal fuente de información y referencia para la llevar a cabo la acción. El 92% de los encuestados lo utiliza antes de tomar decisiones de consumo, mientras que los medios tradicionales tienen un rol que no trasciende. Esta dependencia digital también repercute en el ámbito laboral, ya que recurren a la red para aprender y formarse de manera autodidacta, complementando o incluso reemplazando la educación. Para esta generación, el valor de un producto reside en la experiencia emocional que proporciona, tanto en su compra como en su uso. Trasladado al mundo laboral, esto implica que también esperan que el trabajo sea una experiencia enriquecedora y emocionalmente significativa, más allá de una obligación en su rol o actividad laboral diaria.

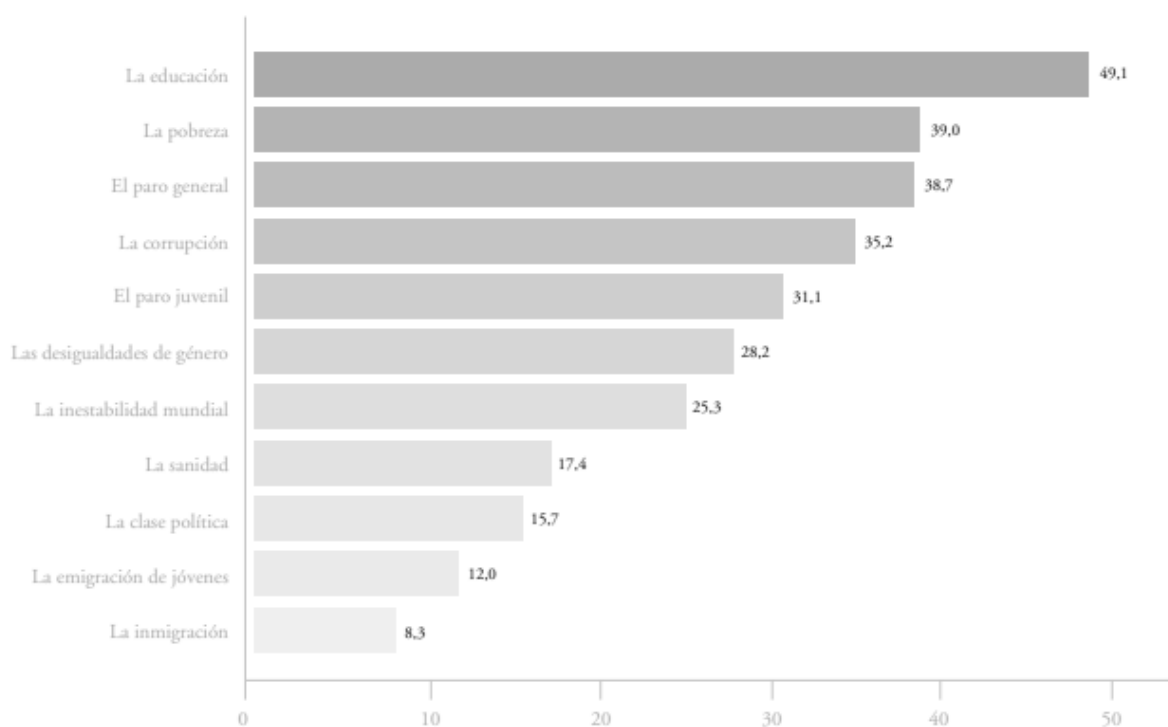
La comunicación con esta generación se da principalmente a través de las redes sociales, donde buscan interacción, autenticidad y personalización. En el ámbito laboral, esto implica

que las organizaciones deben repensar sus formas de comunicar y relacionarse con sus colaboradores, favoreciendo canales digitales y transparentes.

Además de sus intereses profesionales, muestran gran sensibilidad hacia los problemas sociales. Según la autora, la educación es su principal preocupación, seguida por la pobreza, el desempleo y la corrupción. Este compromiso ciudadano refleja un perfil generacional que no se limita al consumo o al trabajo, sino que demanda coherencia social a las instituciones y organizaciones.

**Pensando en la sociedad actual, elige los tres aspectos que más te preocupan**

(Porcentaje de personas que los han seleccionado)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

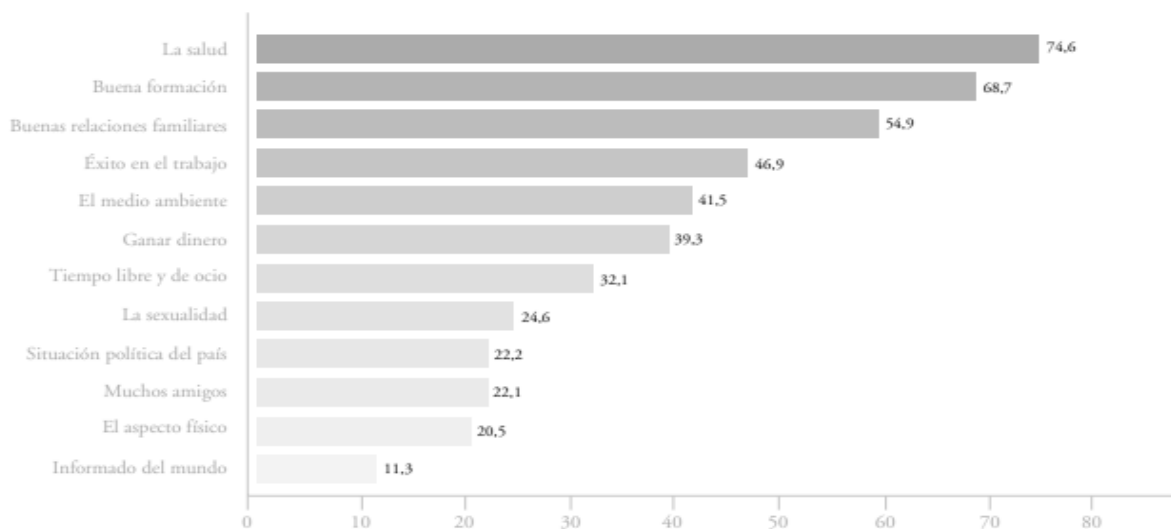
Con un enfoque en los géneros, las mujeres de esta generación, se preocupan en mayor medida por la educación y la desigualdad de género, mientras que los varones ponen mayor énfasis en la corrupción. Esta diferencia de intereses resalta cómo el género continúa siendo un factor que modela la percepción social y profesional dentro de la generación. Pero algo que sí comparten, direccionando al ámbito de la educación y enseñanza, son las demandas a la modernización del sistema educativo, que consideran desfasado respecto de las necesidades del mercado laboral. Es por eso que reclaman mayor digitalización, formación práctica y competencias como el manejo de idiomas y herramientas tecnológicas. Este

aspecto tiene relación directa con su forma de entender el trabajo como un espacio de aprendizaje constante.

Finalmente, la autora desarma el estereotipo que vincula a la juventud con la categoría de “ni-ni”, es decir, aquellos que “ni estudian ni trabajan”, haciendo referencia a que, esta imagen desfavorable, no refleja la realidad de esta generación, que se autodefine como una generación dinámica, crítica y digital. Lejos de la apatía, manifiestan un marcado interés por su futuro, situando entre sus principales prioridades la salud, la formación académica, las relaciones familiares y el éxito en el trabajo, mientras que aspectos como el ocio o el tiempo libre ocupan un lugar secundario. Este posicionamiento revela un fuerte compromiso con el desarrollo personal y profesional.

Asimismo, se identifican diferencias significativas por género en cuanto a lo que consideran más importante para su vida. Las mujeres de esta generación, otorgan mayor relevancia a la salud, la educación y el cuidado del medio ambiente, mientras que los varones manifiestan más preocupación por el tiempo libre, la sexualidad y la situación política. Estas divergencias sugieren que, aun compartiendo una identidad generacional marcada por la digitalización y la crítica social, las expectativas y prioridades vitales se configuran de manera distinta según el género. En este sentido, el rechazo al estereotipo “ni-ni” adquiere también un matiz diverso, donde tanto hombres como mujeres, se proyectan hacia el futuro, aunque con énfasis diferenciados en sus aspiraciones y preocupaciones.

**Para cada uno de estos aspectos de la vida, ¿hasta qué punto son importantes para ti?**  
(Porcentaje que selecciona *muy importante*)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

En otra investigación, Montano-Pérez, Luévanos-Rojas, Salas-Torres y Martel-Carranza (2024) abordan el desafío contemporáneo que enfrentan las empresas ante la coexistencia de múltiples generaciones dentro de su capital humano. En un contexto caracterizado por la sistematización de los procesos y la digitalización global, las organizaciones reúnen en sus estructuras laborales a personas con diferentes edades, valores, hábitos y estilos de trabajo. El estudio, desarrollado en una empresa de Monclova, Coahuila, México, tuvo como propósito identificar qué grupos generacionales conforman el capital humano, describir sus características y analizar los indicadores de desempeño asociados, tales como el ausentismo y la rotación de personal. A partir de los resultados, los autores proponen esquemas de beneficios flexibles y estrategias de retención que reconozcan la diversidad generacional como una fuente de innovación, creatividad y aprendizaje organizacional.

Siguiendo con esta generación, Castro Vargas (2018), comprende a los nacidos desde mediados de la década de 1990 en adelante, y se caracteriza por haber crecido completamente inmersa en la tecnología y la conectividad digital.

De este modo, la autora explica que estos jóvenes construyen su identidad laboral a partir de la inmediatez, la multitarea y el acceso ilimitado a la información, lo que influye profundamente en su forma de comunicarse, aprender y trabajar. A diferencia de la Generación X, para las personas de esta generación, el empleo no representa necesariamente una fuente de estabilidad, sino un espacio de autodesarrollo y experimentación, donde buscan significado, flexibilidad y reconocimiento personal.

La autora sostiene que esta generación tiene una alta conciencia social y ambiental, y muestra interés por vincular su trabajo con propósitos éticos y sostenibles. También tiende a cuestionar las jerarquías tradicionales, prefiriendo entornos horizontales y colaborativos, donde el liderazgo se base en la confianza y la orientación más que en la autoridad formal (Castro Vargas, 2018). En este sentido, esta generación espera de las organizaciones retroalimentación constante, autonomía para innovar y espacios que fomenten la creatividad y la comunicación abierta.

Consecuentemente, advierte que, aunque la Generación Z presenta habilidades digitales sobresalientes, también evidencia dificultades en la gestión emocional y la tolerancia a la frustración, lo que puede derivar en rotación laboral temprana o falta de compromiso ante estructuras rígidas. Sin embargo, su capacidad para adaptarse a nuevos contextos, su visión

global y su predisposición al trabajo colaborativo la convierten en un agente clave para los procesos de transformación e innovación organizacional.

Los autores destacan además, que esta generación se caracteriza por proponer soluciones prácticas e inmediatas, utilizar la tecnología como parte de su dinámica laboral y mantener una actitud profesional y resolutiva. En el ámbito organizacional, han sido los impulsores de métodos más dinámicos, participativos y desafiantes, promoviendo ambientes laborales más divertidos y colaborativos. Sin embargo, los autores también señalan la existencia de conflictos intergeneracionales internos, principalmente relacionados con la competencia y las diferencias de estilos de trabajo.

Por otra parte, de acuerdo con Montano-Pérez et al. (2024), sus integrantes poseen una alta afinidad con la tecnología, la inmediatez en la comunicación y una orientación marcada hacia la autonomía personal y la diversidad. A su vez, esta generación, se caracteriza por ser la primera generación plenamente nativa digital. Los autores los describen como tecnodependientes, con gran capacidad de adaptación, inclinación hacia la investigación constante, y predisposición al cambio y la innovación.

Entre sus valores principales destacan la diversidad, la equidad y la inclusión, buscando integrarse en organizaciones que compartan esos mismos principios. Muestran una fuerte preocupación por los temas ambientales y sociales, y valoran especialmente el reconocimiento al respeto por las diferencias culturales, de género y de pensamiento. En cuanto a sus actitudes, presentan una notable independencia para la resolución de problemas, preferencia por trabajar de forma autónoma y una baja tolerancia a la espera o los procesos prolongados, lo que refleja su necesidad de retroalimentación inmediata y su deseo de resultados rápidos.

En el contexto laboral, demuestran habilidades para manejar herramientas tecnológicas en todas las áreas del entorno laboral, social y cultural. Se distingue por su velocidad de ejecución, su capacidad multitarea y su tendencia a cuestionar las estructuras jerárquicas tradicionales. Los mismos prefieren conocer el propósito de su trabajo, el “por qué y para qué” y priorizan la adquisición de conocimiento y experiencias nuevas por sobre la permanencia prolongada en una misma empresa. Poseen además una marcada inclinación hacia el emprendedurismo, la creación de proyectos propios y la innovación constante.

En cuanto al estilo de liderazgo que valoran, los autores destacan su preferencia por estructuras horizontales, donde los líderes actúan como orientadores o guías, promoviendo la co-creación en lugar de emitir órdenes unilaterales. La comunicación, elemento esencial para esta generación, se da principalmente a través de redes sociales y plataformas digitales instantáneas, como Instagram, YouTube y TikTok, lo que demuestra su preferencia por la interacción inmediata y los entornos colaborativos digitales.

Los autores resaltan que estos jóvenes aportan creatividad, pensamiento crítico y nuevas ideas al mundo del trabajo, aunque su impaciencia y su necesidad constante de estímulo pueden suponer un reto para las empresas con estructuras rígidas. Por ello, se proponen estrategias de flexibilidad laboral, sistemas de evaluación por resultados, y programas de desarrollo profesional dinámicos que les permitan mantener el equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

Además, los autores citan investigaciones (Rodríguez et al., 2018; Penagos Jaramillo, 2018) que destacan la vocación emprendedora y el espíritu colaborativo de esta generación. Que en su caso, valoran los ambientes laborales positivos, el aprendizaje continuo, y las oportunidades de desarrollo, mostrando preferencia por organizaciones que les permitan experimentar, innovar y participar activamente en la toma de decisiones. También se recomienda ofrecerles espacios tecnológicos de experimentación, liderazgos flexibles, y canales de comunicación efectivos, que potencien su compromiso y sentido de pertenencia.

Por otra parte destaca la implicación de la flexibilidad laboral y cómo medir la productividad alineado a los valores corporativos. Es por eso que Penagos Jaramillo (2018), considera importante:

- Hacerlos partícipes del sistema laboral.
- Incorporarlos a equipos de trabajo.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo.
- Implementar un sistema flexible que les permite equilibrar la vida propia y profesional.
- Ofrecer diferentes modalidades de liderazgo, trabajo, horarios y políticas organizacionales.
- Abrir canales de comunicación efectiva.

- Proporcionar los espacios para el uso de la tecnología y el análisis y solución de casos de la práctica laboral.

Otra estrategia que se presenta es cambiar el modelo de gestión considerando el avance tecnológico, la globalización, la digitalización generando mejores prácticas y procesos más rápidos y flexibles que den respuesta a los retos que se presenten.

## Capítulo 3

### Marco Teórico

#### Inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional adquirió gran notoriedad a partir de los aportes de Daniel Goleman (1995/2012), quien lo definió como “la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último, pero no por ello, menos importante, como la capacidad de empatizar y confiar en los demás.”(Goleman, 2012, p. 43). A diferencia del cociente intelectual, que mide la capacidad cognitiva, Goleman subrayó que las competencias emocionales resultan decisivas para el éxito en la vida personal, social y profesional.

El mismo autor ratifica. “Por qué es más importante que el cociente intelectual como el desafío de Aristoteles. Desarrollado mediante la idea de que cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil.” (Goleman, 1995, p.13) Tomando como punto de partida la idea de inteligencia emocional, bajo una mirada en una acción concreta. A su vez, en la sinopsis, genera interrogantes que hacen la idea central del concepto, “¿Por qué algunas personas parecen dotadas de un don especial que les permite vivir bien, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia? ¿Por qué no siempre el alumno más inteligente termina siendo el adulto que más éxito tiene en el trabajo? ¿Por qué algunos son más capaces que otros de enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver las dificultades bajo una óptica distinta?. Lo que responde bajo un concepto de inteligencia emocional como la que nos permite tomar

conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, incrementar nuestra capacidad de empatía y nuestras habilidades sociales, y aumentar nuestras posibilidades de desarrollo social”

Por otra parte, Mario Alonso Puig (2017) aporta una mirada singular sobre la inteligencia emocional, al situarla en la intersección entre la mente, el cuerpo y las emociones. Desde su formación como médico cirujano y especialista en liderazgo y comunicación, sostiene que “cuando cambiamos la manera de mirar las cosas, las cosas que miramos cambian” (Alonso Puig, 2017, p. 45), resaltando que los procesos mentales y emocionales ejercen una influencia directa sobre la salud física, el bienestar psicológico y el desempeño laboral. En este sentido, la inteligencia emocional no se concibe únicamente como un conjunto de competencias psicológicas, sino como un sistema integral que regula la manera en que el individuo responde a la vida y se adapta a los cambios.

Uno de los aportes más relevantes del autor, consiste en subrayar que las emociones influyen en la bioquímica cerebral, modificando los niveles de hormonas y neurotransmisores que intervienen en la atención, la memoria y la creatividad. El autor explica que “la calidad de nuestros pensamientos y emociones determina la calidad de nuestra bioquímica y, por tanto, de nuestro rendimiento” (Alonso Puig, 2017, p. 102). En esta línea, emociones positivas como la gratitud o la esperanza promueven la liberación de dopamina y serotonina, favoreciendo un estado mental constructivo, mientras que la permanencia en emociones negativas activa cortisol y adrenalina, deteriorando la concentración y el equilibrio afectivo.

Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional implica aprender a dirigir los estados mentales hacia escenarios constructivos, generando lo que denomina “estados de máxima eficiencia, en los que la persona logra dar lo mejor de sí misma incluso en circunstancias adversas” (Alonso Puig, 2017, p. 134). Estos estados suponen la integración coherente de la energía física, emocional y cognitiva, lo que permite alcanzar un desempeño superior en contextos de alta presión.

Otro de los aspectos destacados en su obra es la relación entre pensamiento y emoción. Alonso Puig señala que “los pensamientos no son neutrales; cada uno de ellos crea circuitos neuronales que condicionan la manera en que vemos la vida” (Alonso Puig, 2017, p. 88). En este sentido, entrenar la mente para cultivar pensamientos positivos, realistas y orientados al

aprendizaje constituye un ejercicio esencial de la inteligencia emocional, ya que facilita la resiliencia y la creatividad frente a la adversidad.

Asimismo, subraya la importancia del autocontrol emocional y del lenguaje interno, indicando que “la forma en la que nos hablamos a nosotros mismos puede ser la mayor fuente de bloqueo o el mayor impulso para crecer” (Alonso Puig, 2017, p. 156). Un lenguaje interno de confianza y apertura potencia la automotivación y permite transformar el estrés en un estímulo para el crecimiento, mientras que un diálogo interno negativo incrementa la sensación de amenaza y limita el desempeño.

Finalmente, el autor vincula la inteligencia emocional con el liderazgo y la innovación. En su planteo, “los líderes que inspiran confianza son aquellos que han aprendido a gobernar su mundo interior” (Alonso Puig, 2017, p. 172). De este modo, la capacidad de gestionar las propias emociones y comprender las ajenas se convierte en un recurso estratégico para crear entornos de seguridad psicológica, donde los equipos se sienten motivados a innovar y asumir riesgos creativos.

Por otra parte, la inteligencia emocional se presenta como una capacidad esencial dentro del ámbito laboral, dado que permite comprender y gestionar las emociones propias y ajenas, favoreciendo una convivencia más armónica en los equipos de trabajo. Esta competencia influye directamente en la manera en que las personas se relacionan, comunican y enfrentan los desafíos cotidianos en su entorno laboral. Es por eso que resulta relevante comprender el modo en que los individuos gestionan sus emociones, esto adquiere especial relevancia en el contexto actual, donde las transformaciones tecnológicas, la diversidad generacional y la flexibilidad laboral demandan nuevas formas de interacción y liderazgo. Las competencias emocionales permiten que los trabajadores se adapten a entornos dinámicos, desarrollen resiliencia frente a los cambios y mantengan una comunicación efectiva, siendo estos, elementos esenciales para el éxito de las organizaciones.

Según Salovey y Mayer (1990), la inteligencia emocional es “la capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y los de los demás, para discriminar entre ellos y utilizar esa información para guiar el pensamiento y las acciones” (p. 14). En el mismo sentido, Bar-On (1997) define la inteligencia emocional como “Una ordenación de conocimientos y aptitudes emocionales y sociales que tienen una influencia en nuestra capacidad general de afrontar con eficacia las demandas del entorno...” (p. 14). Este enfoque refuerza la idea de

que el éxito profesional depende no solo de las capacidades intelectuales, sino también de la forma en que se gestionan las emociones ante los desafíos del trabajo. En consonancia, estos aportes resultan especialmente significativos, ya que permiten comprender cómo las competencias de la inteligencia emocional inciden en la calidad de los vínculos laborales y en la efectividad de los procesos organizacionales. La inteligencia emocional, entonces, se consolida como un componente transversal del desarrollo profesional, al promover una cultura organizacional basada en la empatía, la comunicación asertiva y la cooperación entre generaciones.

### ***Competencias de la Inteligencia Emocional***

Daniel Goleman presentó un marco de referencia y las características de cinco competencias de la inteligencia emocional que permiten a los individuos reconocer, conectar y aprender de sus propios estados mentales y de los de otras personas. Señala que hay muchos marcos de referencia, y que todos ellos consideran distintos grupos de competencias de la inteligencia emocional. También hay otros modelos que no conciben la inteligencia emocional con un conjunto de competencias, sino con la habilidad de abstraer y solucionar problemas en el dominio emocional. Pero la propuesta de Goleman, puede ser una forma útil de empezar a comprender la inteligencia emocional. (Goleman, 2024, p.7)

Tabla N° 1

#### ***Competencias de la Inteligencia emocional***

Componente IE	Definición	Características	Ejemplo
Conciencia de uno mismo	Conocer las propias emociones, fortalezas, debilidades, motivaciones,	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confiar en uno mismo.</li> <li>● Hacer una autoevaluación realista.</li> </ul>	Un directivo sabe que los plazos ajustados hacen que salga lo peor de sí mismo. Con el fin de

	valores y objetivos, y su impacto sobre los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Restar importancia a los propios defectos con sentido del humor.</li> <li>● Buscar las críticas constructivas</li> </ul>	evitarlo, planifica su tiempo para acabar el trabajo con suficiente antelación
Autorregulación	Controlar o reorientar las emociones y los impulsos perturbadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confiado.</li> <li>● Integro.</li> <li>● Cómodo con la ambigüedad y el cambio.</li> </ul>	Cuando un equipo estropea una presentación, el líder se resiste a gritar. En su lugar, considera las posibles razones del fracaso, explica las consecuencias al equipo y explora soluciones con ellos.
Motivación	Estar motivado para alcanzar el éxito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Siente pasión por el trabajo y los nuevos retos.</li> <li>● Con energía inagotable para mejorar.</li> <li>● Optimista en caso de fracaso.</li> </ul>	Un encargado de la gestión de carteras de una compañía de inversión ve como sus fondos caen durante tres trimestres seguidos. Los principales clientes se van. En lugar de culpar a las circunstancias externas, decide

			aprender de la experiencia y prepara un giro radical.
Empatía	Tiene en cuenta los sentimientos de otros, en especial cuando toma decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es experto en atraer y retener talento.</li> <li>● Con capacidad para enseñar a los otros.</li> <li>● Con sensibilidad hacia las diferencias culturales.</li> </ul>	Una consultora estadounidense y su equipo presentan un proyecto a un cliente potencial en Japón. El equipo interpreta el silencio del cliente como un signo de desaprobación y se prepara para marcharse. La consultora observa el lenguaje corporal del cliente y percibe interés. Ella continúa con la reunión, y el equipo acaba consiguiendo el proyecto.
Habilidades sociales	Gestiona las relaciones para dirigirse hacia el objetivo deseado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lidera el cambio con eficiencia.</li> <li>● Es persuasivo.</li> <li>● Hace y mantiene sus</li> </ul>	Un directivo quiere que su empresa adopte una mejor estrategia en internet. Encuentra a personas afines y monta un equipo de

		contactos con gran dedicación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es experto en formar y liderar equipos.</li> </ul>	hecho para crear una primera versión de la web. Persuade a aliados en otros departamentos para financiar la participación de la compañía en una importante convención. Su empresa pone en marcha un departamento dedicado a internet, y lo ponen al frente.
--	--	--	---

Fuente: Goleman (2024), p. 8-9

### Conceptualización: Generaciones

Juan P. Sanguinetti describe el significado de pertenecer a una generación como “la noción de generación, que permite hacer referencia al conjunto de personas que, por haber nacido en el mismo período histórico, recibieron estímulos culturales y sociales similares y, por lo tanto, desarrollaron una misma cosmovisión. Esta forma de entender el mundo se traduce en comportamientos, intereses y valores comunes.” (Juan P. Sanguinetti, p 14).

Además genera un interrogante, “¿qué tienen en común, niños nacidos en la misma época en comunidades de pastores que viven aislados sin tecnología?”, haciendo una comparativa a niños que nacen y se desarrollan en un centro urbano. Justificando con que “pertenecer a una generación no se circunscribe solamente a un rango de edad o fecha de nacimiento, sino que se enfoca en las experiencias, vivencias y ambientes comunes de coetáneos. Como resultado

de estas vivencias/experiencias en común los integrantes de una misma generación comparten una cierta cohesión en sus análisis, actitudes y visión del mundo.” (Juan P. Sanguinetti, p 14). Quedando en evidencia que hablar de un concepto de generación, no es solamente hacer atribuciones por la fecha en que una persona nace, sino que también representa un conjunto de variables que influyen y direccionan a como se hacen las cosas, por que se hacen, para que se hacen, donde se hacen. Lo cual no siempre es lineal y referente a lo que se comparte en la vida de cada una de las personas, pero si se evidencia y es representativo y característico en cada generación.

Por otra parte, el concepto de generación para Leccardi C. y Feixa C. (2011), constituye una categoría central para el análisis sociológico, en tanto permite comprender los procesos de cambio y continuidad en la vida social. Desde una perspectiva histórica, las generaciones se conforman por grupos de individuos que comparten un mismo marco temporal y que, por lo tanto, experimentan de manera semejante determinados acontecimientos históricos, culturales y sociales que condicionan su forma de interpretar la realidad. Además, toma las miradas de otros autores que plantean una conceptualización de generación.

De este modo, los autores se refieren a Comte, el cual sostenía que “el ritmo de las generaciones se podía calcular simplemente midiendo el tiempo medio necesario para la sustitución de una generación, en la vida pública, por otra” (Leccardi y Feixa, 2011, p. 15). Desde esta mirada, el cambio social se explicaba como una consecuencia natural del relevo biológico, más que como un proceso de construcción cultural o simbólica. En consecuencia, la generación era entendida como un fenómeno mensurable, vinculado al avance lineal del conocimiento y la civilización. Esta visión sentó las bases para los debates posteriores, en los cuales se incorporó una dimensión más histórica y experiencial al análisis del fenómeno generacional.

Por otra parte, desde una perspectiva historicista, Dilthey se alejó del enfoque mecanicista de Comte al concebir a las generaciones no como unidades biológicas sujetas a medición, sino como construcciones históricas y vivenciales. Su mirada enfatizó la dimensión cualitativa de la experiencia compartida, otorgando centralidad a los vínculos simbólicos y emocionales que unen a los individuos dentro de un mismo tiempo histórico. En palabras de Dilthey argumentó que “la cuestión de las generaciones requería del análisis de un tiempo de experiencia mensurable solamente en términos cualitativos” (Leccardi y Feixa, 2011, p. 16). Desde este enfoque, las generaciones se definen por las experiencias históricas, sociales y

culturales que configuran una sensibilidad común y una manera específica de comprender la realidad. Así, el pensamiento de Dilthey introduce la idea de que las generaciones no solo suceden en el tiempo, sino que lo interpretan y lo dotan de sentido, estableciendo un puente entre la biografía individual y la historia colectiva.

Siguiendo con la línea evolutiva del concepto de generación, Mannheim, quien es considerado el autor que consolida la formulación sociológica moderna del concepto de generación, al superar tanto la visión biológica del positivismo como la interpretación meramente histórica de Dilthey. Su aporte radica en comprender las generaciones como construcciones sociales que emergen de la interacción entre el tiempo biográfico y el tiempo histórico. Es por eso que puede decirse que “los jóvenes que experimentan los mismos problemas históricos concretos forman parte de la misma generación” (Leccardi y Feixa, 2011, p. 14). Esta definición introduce la idea de que la pertenencia generacional no se determina únicamente por la edad o el nacimiento, sino por la vivencia compartida de acontecimientos que marcan la conciencia colectiva de un grupo. En este sentido, Mannheim reconoce que las generaciones actúan como agentes del cambio social, al constituir espacios de renovación de significados, valores y prácticas culturales que reflejan las transformaciones históricas de su tiempo.

En consecuencia Abrams, amplía la concepción de Mannheim al incorporar la noción de identidad dentro del análisis generacional, entendiendo que los procesos históricos no solo configuran estructuras sociales, sino también formas particulares de conciencia individual y colectiva. Para Abrams, la generación representa el punto de encuentro entre la historia personal y la historia social, en el cual los sujetos construyen su identidad a partir de los significados que comparten dentro de su tiempo. En este sentido, se explica el concepto de generación como el período de tiempo durante el cual una identidad se construye sobre la base de los recursos y significados que socialmente e históricamente se encuentran disponibles” (Leccardi y Feixa, 2011, p. 18). Desde esta perspectiva, las generaciones son espacios dinámicos de producción de sentido, donde la experiencia social y el cambio histórico se entrelazan, posibilitando la construcción de nuevas identidades y visiones del mundo.

## Generación X

En otra perspectiva, Peiró (2024) agrega que la Generación X, los cuales nacieron aproximadamente entre los años 1965 - 1980. Aclara que este dato, es más que solo años de nacimiento, es lo que hace a la distinción por su experiencia en el crecimiento con otras generaciones. Posición que los deja “en medio de un mundo que procuraba la integración, aquello que enfocaba en la diversidad y la globalización” (Peiró, 2024, p. 40). A causa de esto, esta generación recibió cambios, los cuales se vieron con mayor fuerza en los aspectos económicos, tecnológicos y políticos de su época.

Esta generación, el autor la caracteriza “en cuanto a su manera de observar la vida personal, la cual se reconoce por su independencia y su enfoque en la autoprotección” (Peiró, 2024, p. 41). Se relaciona directamente a su experiencia de crecer en el contexto que el mundo estaba atravesando. Esto los hace ver una perspectiva incierta, la cual los llevó a desarrollar habilidades y valores para prosperar en un mundo cambiante. Por el mismo motivo, en el ámbito laboral, han desarrollado habilidades o buscado fortalezas, en aquellas cosas que le proporcionen autonomía y flexibilidad. Destaca además, y en este caso poniendo el foco en uno de los pilares fundamentales de la vida de cada uno, como lo era la familia, que en este caso el autor los denomina “la generación de la llave”, haciendo referencia a una generación que tuvo baja supervisión de los adultos, por motivo de que pasaban la mayor parte del día en actividades laborales y profesionales. Justifica además y pone como conclusión, el aumento de divorcios y el aumento de la involucración de mujeres y madres solteras en los entornos laborales.

En cuanto a la vida social, el autor hace referencia a la influencia cultura popular que tuvo la década de los 70' y 80'. Además del desarrollo de nuevas formas de entretenimiento, como los videojuegos y la música. En lo que respecta a su desarrollo en las ideas de identidad, también ha sido influenciada por los movimientos de una sociedad que comenzaba a tener una iniciativa y apoyo de los Derechos Humanos y por la conciencia sobre la importancia de la igualdad de género y la inclusión social (Peiró, 2024, p. 42).

Como dificultades que enfrenta esta generación, la cual el autor los posiciona en un mundo VICA y FANI, “se encuentra competencia en el mercado laboral y la necesidad de continuar

aprendiendo y adaptándose a los cambios constantes.” (Peiró, 2024, p. 43) Como así también, deja en evidencia, que enfrentan una creciente presión que los posiciona contras las cuerdas, cuando se trata de encontrar un equilibrio entre la vida profesional y la vida personal lo que en su mayoría se desencadena, en problemas de ansiedad y estrés.

Una generación, que a menudo, genera su propio camino, optando por decisiones que los lleva a desviarse. Como ser en aquellos que los demás le dictan o los cuales ya estaban preestablecidos. Valorando la diversidad y la autenticidad, lo que en la actualidad los lleva a ser parte de una gran cantidad de culturas y subculturas que enriquecieron su vida.

Haciendo referencia al ámbito laboral, el autor menciona que “los miembros de la Generación X están presentes en todos los niveles de responsabilidad y en una amplia gama de sectores. Son trabajadores leales, dedicados y comprometidos y tienden a priorizar el equilibrio en sus diferentes roles de vida. (Peiró, 2024, p. 44). A causa del desarrollo y enfoque en la autoprotección, el autor los posiciona en una ventaja, en cuanto a las múltiples opciones de carrera y desarrollo, tanto de sus tareas como de sus relaciones laborales. Además forma parte de las causas, sobre la relación con sus amistades en un sentido profundo y significativo, dejado en evidencia en las últimas décadas, por medio del uso de las redes sociales y el posteo de la vida personal.

A su vez, Juan P. Sanguinetti, genera interrogantes para describir las características y aspectos que los identifican. De este modo comienza identificando que “son quienes vivieron la guerra fría, la carrera armamentista, la aparición del SIDA, la sucesión de guerras, la explosion del Challenger, la droga, la inseguridad” (Sanguinetti, p 20). Los cuales vieron un mundo inseguro, una sociedad ligada al temor por lo que la misma podía causarle a los suyos. Consecuentemente es un aspecto que los lleva a tener como uno de los ejes principales de su vida, a su familia.

Menciona que son “escépticos y auto centrados. Buscan tener un balance entre vida personal y laboral. Independientes, autónomos y confiados en sí mismos” (Sanguinetti, p 20). Esto representa para ellos un direccionamiento particular a las toma de decisiones en cuanto a la subsistencia y desarrollo personal/profesional, que hace de su vida, una oportunidad de generar sus propios proyectos sin tener gran consideración, a las decisiones que las organizaciones pongan frente a ellos.

Siguiendo con la línea de respuestas a los interrogantes, justifica que son así, porque “son una generación que creció en un mundo altamente cambiante, que no ratificó la promesa de un futuro venturoso y en el que se rompió la relación de confianza con las instituciones”(Sanguinetti, p 20). Amplía respondiendo que actualmente están “complicados, se encuentran a la mitad de camino. Tienen por delante tanto tiempo como el ya transcurrido. Trabajan mucho, dedican tiempo a su familia, estudian para actualizarse. Muy demandados, presionados y con la sensación de que el esfuerzo no da frutos esperados”(Sanguinetti, p 21). Los llama “generación sándwich” por estar en medio y sentir la presión de los BabyBoomer, aún vigentes en el mercado laboral, y por tener que aceptar las nuevas formas de trabajo de la generación Y y de la generación Z.

Sigue generando interrogantes. En este caso lo hace para autenticar la representación a esta generación. Siendo estas, “¿No te pierdes por nada del mundo un acto en la escuela de tu hijo y estás siempre presente el primer día de clase? ¿Lo que más quieres en el trabajo: libertad!? ¿Crees que tener una buena red de contactos es fundamental?” (Sanguinetti, p 21). Justifica a cada una de las respuestas positivas como personas “auténticas representantes de la Generación X”.

Deja un marco de referencias a tener en cuenta, para trabajar con miembros de esta generación:

- Valora su talento y experiencia. Que sepan que tú puedes aprender de ellos.
- Cuando hables con ellos, hazlo rápido al punto.
- Evita las reuniones y comunícate con ellos a través de la tecnología No malgastes su tiempo. Minimiza las interrupciones, las frivolidades y elimina las actividades mal organizadas.
- Brindarles la mayor autonomía posible.
- Comprende su necesidad de balance laboral-familiar.
- Alienta un contexto de trabajo abierto e informal. Usa la lógica y el análisis en lugar del poder y la autoridad

(Fuente: Molinari, Paula, Turbulencia Generacional, Ed. Temas, 2012)

Por otro lado, según los aportes de Robles y Romero (2024), enmarcan a la Generación X, cuyo ingreso al mercado laboral se dio principalmente durante la década de 1980, atravesó un

contexto económico caracterizado por la inestabilidad, la competencia y la reducción progresiva de oportunidades laborales. Este escenario configuró en sus integrantes una visión del trabajo fuertemente pragmática, donde el empleo se concibe como un medio para asegurar estabilidad económica más que como un espacio de autorrealización. A diferencia de generaciones anteriores, como los Baby Boomers, la Generación X no asocia la permanencia prolongada en una misma organización con la garantía de seguridad laboral, lo que llevó a una reevaluación de la lealtad tradicional hacia el empleador. Sin embargo, esta reinterpretación del vínculo laboral no implica una menor responsabilidad individual, sino un cambio en la forma de entender el compromiso y la búsqueda de equilibrio entre vida profesional y personal.

En términos sociolaborales, este grupo generacional se caracteriza por un perfil más individualista y autónomo, aunque no exento de la necesidad de orientación o trabajo colaborativo en determinados momentos. Tal como señalan autores relevantes (Marshall, 2004; Smola & Sutton, 2002), la Generación X desarrolla sus tareas con fuerte énfasis en la autosuficiencia, pero reconoce el valor del apoyo grupal para mejorar los procesos y enfrentar desafíos organizacionales. Su educación, influenciada por padres con altas expectativas profesionales y un contexto que priorizaba el esfuerzo sostenido, moldeó una generación con un enfoque realista del trabajo, acostumbrada a seguir directrices claras y a sostener rutinas exigentes.

Desde la perspectiva de las organizaciones, esta generación aporta fortalezas significativas como la alta capacidad técnica, aceptación de la diversidad, adaptabilidad frente al cambio y compromiso con la mejora continua. Estas características resultan funcionales para enfrentar entornos de transformación constante, especialmente en estructuras donde se requieren empleados capaces de resolver problemas complejos y asumir nuevas responsabilidades. A pesar de que algunos miembros de esta generación ya no permanecen en el mercado laboral activo, quienes continúan muestran un patrón característico: tiempos prolongados de permanencia en la misma institución, estabilidad en su desempeño y una evidente capacidad para ajustarse a nuevas dinámicas organizacionales.

## **Generación Z**

La Generación Z, según Robles y Romero (2024) se basan en la idea de que estos jóvenes nacidos a fines del siglo XX y durante la primera década del siglo XXI, constituyen la primera generación plenamente digital. La tecnología forma parte estructural de su identidad y de su modo de comprender el mundo, operando como una extensión natural de sus capacidades cognitivas y comunicacionales. Esta familiaridad con los entornos digitales configura una generación que crece inmersa en flujos rápidos de información, en medios interactivos y en espacios virtuales que moldean su estilo de aprendizaje, su creatividad y sus expectativas respecto del trabajo. Tal como lo plantean las autoras, esta característica representa un desafío para instituciones educativas y organizaciones, que muchas veces exhiben ritmos o estructuras más tradicionales, generando un desfase entre la cultura institucional y los modos de vinculación propios de esta generación.

En el ámbito laboral, esta generación muestra una fuerte orientación hacia la autonomía, la flexibilidad y la búsqueda de experiencias significativas. Según Battista, Cabrera y Villanueva (2014), estos jóvenes priorizan jornadas reducidas, proyectos personales y espacios donde puedan desarrollar su creatividad, lo que se traduce en niveles más moderados de compromiso organizacional tradicional. Su preferencia por explorar nuevas oportunidades y su valoración por la independencia explican, en parte, una mayor rotación laboral, entendida no como falta de responsabilidad, sino como búsqueda de entornos que acompañen su necesidad de aprendizaje continuo y diversidad de experiencias. Desde esta perspectiva, la relación que establecen con las organizaciones difiere de generaciones previas, privilegiando la construcción de trayectorias personales antes que la permanencia prolongada en un mismo empleo.

El análisis de Cárdenas y Cáceres (2019) el cual las autoras utilizan para reafirmar este perfil al señalar que, para esta generación, la tecnología opera como un recurso inseparable en todas las esferas de la vida, tanto académica, social, laboral y de ocio. Esta centralidad tecnológica favorece competencias como la adaptabilidad, la resolución creativa de problemas y la capacidad para operar simultáneamente en múltiples entornos comunicacionales. Al mismo tiempo, el entorno dinámico en el que crecieron, caracterizado

por cambios acelerados, alto flujo de información y diversidad de estímulos, moldea en ellos una perspectiva flexible y orientada a la innovación.

Peiró (2024), por su parte, sitúa a la Generación Z dentro del contexto VICA, subrayando que son quienes más naturalmente se adaptan a entornos cambiantes gracias a su flexibilidad y espíritu innovador. Su dominio de las tecnologías y su mentalidad emprendedora los posicionan como agentes de transformación en organizaciones que necesitan adaptarse rápidamente a escenarios de disrupción. Sin embargo, el autor advierte que esta ventaja convive con desafíos: la ansiedad frente a la incertidumbre, la fragilidad emocional ante la frustración y la dificultad para sostener compromisos de largo plazo.

De acuerdo con Peiró, esta generación necesita cultivar competencias como la resiliencia, la disciplina y la gestión de la ansiedad para poder capitalizar plenamente su potencial innovador. A su vez, enfatiza que su visión audaz del futuro y su natural familiaridad con la tecnología son cualidades que pueden enriquecer la cultura organizacional, siempre que logren integrarse en equipos intergeneracionales que aporten balance y experiencia.

## Capítulo 4

### Metodología

#### Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y comparativo, ya que busca identificar, ponderar y contrastar las competencias de la inteligencia emocional entre dos grupos generacionales de trabajadores, la Generación Z y la Generación X. De esta manera, el presente trabajo, adopta este diseño que pretende describir características observables de una población en un momento determinado, sin intervenir sobre las variables analizadas. Consecuentemente, desde una perspectiva metodológica, el enfoque cuantitativo permite operacionalizar, buscando claridad, precisión y validez de las variables derivadas del marco teórico. Siendo estas las competencias de la inteligencia emocional propuestas por Goleman (2024): Conciencia en uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, con el fin de medir su presencia e intensidad en la población alcanzada.

El estudio se desarrolla bajo un paradigma positivista, buscando explicar, predecir y controlar las variables a través de la observación objetiva y empírica. Partiendo de la idea de que el conocimiento se obtiene mediante la observación objetiva y el análisis sistémico de los datos. De esta manera, el diseño se orienta a identificar patrones y diferencias significativas

entre las generaciones identificadas, favoreciendo una comprensión comparativa de las competencias emocionales en el ámbito laboral.

### **Tipo y alcance del estudio**

El tipo de investigación es no experimental y transversal. Es no experimental porque las variables no se manipulan deliberadamente, sino que se observan tal y como se presentan en la realidad. Asimismo, es transversal porque la recopilación de datos se realiza en un único momento temporal, enmarcado en el año 2025.

El alcance del estudio es descriptivo y correlacional. Siendo descriptivo, por el hecho de que se caracteriza el comportamiento de las variables dentro de la muestra seleccionada y por parte de que sea de tipo correlacional, es en tanto se contrasta la presencia de las competencias de la inteligencia emocional en dos generaciones.

### **Fuentes de Información**

Las fuentes primarias constituyen la base principal del estudio. Se componen de los datos obtenidos directamente a través de la encuesta aplicada a los trabajadores. Las fuentes secundarias, en cambio, corresponden al material bibliográfico que sustenta el marco teórico

y los antecedentes del presente trabajo de investigación. Los mismos, brindan soporte conceptual para la construcción del instrumento, la encuesta, y la interpretación posterior de los resultados.

## **Población y Muestra**

El universo de estudio, está conformado por trabajadores que estén o hayan estado en actividad laboral pertenecientes a la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980) y a la Generación Z (nacidos entre 1997 y 2013), que desempeñan funciones en distintos rubros del mercado laboral.

## **Unidad de análisis**

La unidad de análisis es colectiva, ya que las respuestas de la encuesta, representan una observación en conjunto y constituye la fuente directa de información sobre las competencias de la inteligencia emocional evaluadas.

## **Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento que se utiliza en el presente trabajo de investigación, es una encuesta estructurada por preguntas de opción múltiple, bajo el concepto de respuesta mediante una escala de Likert de cinco puntos (1: Siempre, 2: La mayor parte del tiempo, 3: Con frecuencia, 4: Algunas veces, 5: Nunca). La misma, es una adaptación a la realizada por Daniel Goleman, Annie Mckee, Susan David y Amy Gallo en el libro Inteligencia emocional. Este a su vez se organiza en secciones que corresponden a las cinco competencias de la inteligencia emocional. Dado que no se dispone de un registro exhaustivo de trabajadores pertenecientes a estas generaciones, se recurre a un muestreo no probabilístico por bola de nieve. Técnica adecuada para investigaciones exploratorias o descriptivas en las que el acceso al universo total es limitado.

La validez de la encuesta, se contrasta mediante una prueba piloto con un pequeño grupo de trabajadores pertenecientes a ambas generaciones. Siendo el objetivo, verificar la claridad de las preguntas y la coherencia de los puntos con el objetivo de la investigación. A su vez, las observaciones recogidas permitieron realizar ajustes menores en la redacción de algunos puntos antes de salir a realizar el trabajo de campo.

Para la realización de la misma, se compartió la encuesta mediante un Formulario de Google. En un inicio (primera semana), a personas que representan y comparten las variables analizadas, a los cuales se les comunicó que reenvíen a personas conocidas que sean parte de las variables. Posteriormente (segunda semana), se identificó a personas claves, las cuales tienen incidencia en organizaciones públicas/privadas, con el motivo de compartir y llegar a más respuestas. Por último (tercera semana), ya con una muestra significativa, se identifican personas que ayuden a alinear las variables en base a las respuestas obtenidas, con el objetivo de equiparar la muestra y no tener sesgos en el análisis de los datos. Esto hace una duración total de 3 semanas, las cuales se utilizan para accionar en lo que respecta del trabajo de campo.

Los medios que se utilizan para enviar la encuesta son: WhatsApp, Gmail. Los cuales se acompañan con un mensaje con distinto enfoque. Por un lado, WhatsApp, se utiliza con un

enfoque informal, lo que hace de la lectura y respuesta más llevadera y desestructurada para la población en general. Sabiendo que es un medio actual, el cual, gran parte de la población lo utiliza cotidianamente y que además, presenta una facilidad para poder reenviar mensajes. Por otro lado, Gmail, se utiliza para enviar vía mail, con un mensaje acompañado de la encuesta, con un enfoque formal a profesores, docentes y personal no docente, obtenidos por medio de una base de datos otorgado desde la dirección de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo de la UNRaf. Este hecho tiene gran impacto, el cual indirectamente, se torna a la idea de que gran parte de las personas identificadas tienen una amplia influencia.

Mensaje enviado por WhatsApp:

*Hola 🙌*

*Mi nombre es Lucas, soy estudiante de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional de Rafaela.*

*Te cuento que estoy realizando mi Trabajo Final de Egreso. El mismo, trata sobre las competencias de la inteligencia emocional en trabajadores, específicamente en las generaciones X - Z.*

*El objetivo es identificar y comparar cómo se manifiestan las competencias de la inteligencia emocional en trabajadores que correspondan a estas generaciones.*

*Por eso, estoy realizando una encuesta breve, anónima y confidencial.*

*Tu participación me sería de gran ayuda para poder avanzar con la investigación.*

*Te invito a responderla y, si podés, reenviarla a colegas, amigos o conocidos que también estén o hayan estado insertos en el mercado laboral*

*¡Cuantas más respuestas, más completa será la muestra! 🙌🙌*

*Link a la encuesta:*

*¡¡Muchas gracias!!*

Mensaje enviado por Gmail:

*Estimados*

*Mi nombre es Lucas Ivan Suarez, y me encuentro realizando mi trabajo final de egreso en el marco de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo.*

*El objetivo de mi investigación es identificar las competencias de la inteligencia emocional en trabajadores, en una descripción comparativa entre la generación Z y la generación X.*

*Por el presente motivo, estoy aplicando una encuesta anónima y confidencial, dirigida a personas de ambas generaciones que estén actualmente en el mercado laboral o que hayan tenido experiencia en el mismo.*

*Agradecería enormemente su colaboración completando el formulario, y si fuera posible, difundiendo entre colegas, familiares o conocidos que cumplan con esas características, ya que estoy utilizando la metodología de muestreo bola de nieve para ampliar la muestra.*

*Enlace a la encuesta:*

*Desde ya, muchas gracias por su tiempo y colaboración.*

*Saludos.*

## **Tecnica analítica**

Los datos obtenidos de la resolución de la encuesta, se procesan mediante herramientas informáticas para su análisis estadístico descriptivo. Posteriormente, se calculan frecuencias y porcentajes para cada una de las competencias de la inteligencia emocional. Se efectúa una comparación entre las generaciones con los promedios obtenidos en cada competencia, como también la identificación de fortalezas y debilidades, y puntos de incidencia en relación entre

variables. Este análisis permite identificar diferencias significativas en los niveles de las competencias de la inteligencia emocional en ambas generaciones, contribuyendo a la respuesta de las preguntas de investigación. Cabe destacar, que el tratamiento analítico de los datos se realiza de forma rigurosa, respetando los criterios de confidencialidad y anonimato de los participantes.

### Cronograma de trabajo

Tabla N° 2

### Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia para determinar los tiempos del desarrollo del trabajo de investigación

## Capítulo 5

### Análisis de datos

#### Descripción del método de análisis

Comenzando con el análisis, se realizó un cálculo para identificar el nivel de Inteligencia emocional siguiendo las indicaciones de Daniel Goleman, Annie Mckee, Susan David y Amy Gallo en el libro Inteligencia emocional. Este procedimiento según los autores, consistió en obtener las respuestas por cada participante por lo que en el presente trabajo de investigación se tuvo que adaptar a la totalidad de la muestra.

Según Goleman (2024), para calcular la puntuación, a medida que cada participante acabe cada sección, se debe contar las marcas en cada una de las columnas y se debe anotar el número en la línea “puntuación total”. Luego se multiplica la puntuación total de cada columna por el número que aparece en la fila inferior y se debe anotar en la fila de debajo. Consecuentemente se suma toda esta columna para obtener la puntuación total sobre la percepción en cada una de las competencias de la inteligencia emocional.

Esto queda expresado en el Cuadro N° como ejemplo de la competencia “Conciencia en uno mismo”, expresado por los autores en el libro Inteligencia emocional.

Tabla N° 3

***Ejemplo de competencia: Conciencia en uno mismo***

	SIEMPRE	LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA
<b>CONCIENCIA EN UNO MISMO</b>					
(1) Puedo describir mis emociones en el momento que las siento.					
(2) Puedo describir mis sentimientos detalladamente, más allá de solo decir: estoy feliz, estoy triste, estoy enojado y así sucesivamente.					
(3) Entiendo las razones de mis sentimientos.					
(4) Entiendo cómo el estrés afecta mi estado de ánimo y mi conducta.					
(5) Entiendo mis puntos fuertes y áreas de mejoras personales.					
<b>TOTAL POR COLUMNA</b>					
<b>PUNTOS POR RESPUESTA</b>	<b>X 5</b>	<b>X 4</b>	<b>X 3</b>	<b>X 2</b>	<b>X 1</b>
<b>MULTIPLICA LAS DOS FILAS SUPERIORES</b>					
<b>PUNTUACIÓN TOTAL (Ssuma de las filas superiores)</b>					

Fuente: Goleman (2024, p. 22)

El cálculo se basó en una asignación valorativa a las respuestas de la encuesta por medio de una escala de Likert:

- Siempre (5 puntos)
- La mayor parte del tiempo (4 puntos)
- Frecuentemente (3 puntos)
- Algunas veces (2 puntos)
- Nunca (1 punto).

Los mismos se sumaron y con el resultado, se hizo el promedio por la totalidad de la muestra. Además, para facilitar y encontrar eficiencia en la realización del mismo, se codificaron las variables. Esto, según Goleman (2024) se demuestra en la representación posterior de puntuación por cada competencia, donde se pueden ver:

- **Total de respuestas por cada generación:** donde se suman las respuestas por cada pregunta que fueron multiplicadas por el valor asignado según la asignación valorativa (se refiere al valor que tiene la opción que marque cada participante según la escala de Likert mencionada anteriormente)
- **Puntuación total:** donde se obtiene la sumatoria del total de respuestas por preguntas.
- **Puntuación promedio total por persona:** donde se hace el promedio entre la puntuación total y la cantidad de participantes por cada generación, siendo estos: 104 de la Generación X y 64 de la Generación Z.

Para llegar a los resultados representados en los cuadros correspondientes al análisis por cada una de las competencias, se realizaron los siguientes pasos, extra al análisis comprendido por los autores, posterior a la obtención de los resultados de la encuesta:

- Segmentación inicial de la “hoja de cálculo base” (hoja que se utiliza para representar los datos de los resultados de la encuesta, obtenidos de la muestra seleccionada para el presente trabajo): Se segmentó por generación, por competencia de la Inteligencia emocional y por preguntas de cada una de las competencias de la Inteligencia emocional.
- Codificación: Se codificaron las segmentaciones:
  - 1) Generaciones: Generación X (1), Generación Z (2).
  - 2) Antigüedad: 0 a 1 año (0), 1 a 5 años (1), 5 a 10 años (2), 10 a 20 años (3), 20 años o más (4)
  - 3) Escala valorativa según escala de Likert:
    1. Generación X: Nunca (0), Algunas veces (1), Frecuentemente (2), La mayor parte del tiempo (3), Siempre (4).
    2. Generación Z: Nunca (5), Algunas veces (6), Frecuentemente (7), La mayor parte del tiempo (8), Siempre (9)
- Obtención de datos inicial: Se representa en el cuadro N° , a modo de ejemplo, puesto en evidencia por medio del ejemplo de la *pregunta 1* de la competencia de la Inteligencia emocional, “conciencia en uno mismo” de la Generación Z:

Tabla N° 4

***Ejemplo de competencia: Conciencia en uno mismo***

<b>Conciencia en uno mismo (pregunta 1) Generación Z</b>			
<b>Respuesta</b>	<b>valor</b>	<b>cantidad</b>	<b>sub-total</b>
Siempre	5	13	65
La mayor parte del tiempo	4	34	136
Con frecuencia	3	19	57
Algunas veces	2	35	70
Nunca	1	3	3
<b>Total</b>		<b>104</b>	<b>331</b>

Fuente: Elaboración propia

- En cada uno de estos cuadros se observa una estructura, en la cual, las filas, son representadas por cada una de las opciones de la escala valorativa según la escala de Likert representado en la columna *respuesta*.
- Estos mismos se formularon ([CONTAR.SI](#)), para obtener el total de respuestas representado en la columna *cantidad*. Cabe destacar, que estos valores son extraídos de la “hoja de cálculo base”.
- Posteriormente se multiplicó el total de respuestas (ejemplo de respuesta *siempre*  $5 \times 13$ ) por el valor asignado de la escala de Likert ubicado en la columna *valor*.
- Esto nos deja un resultado expresado en la columna *subtotal* (65).
- Luego se suma para obtener el total de cada respuesta (ejemplo:  $65 + 136 + 57 + 70 + 3$ ).
- Esto nos deja un resultado total (ejemplo: 331).
- Posteriormente con el resultado total se elabora un cuadro por cada una de las competencias a las cuales se le van atribuyendo los resultados por cada una de las preguntas. Los mismos se

evidencian en el cuadro N° , a modo de ejemplo de la competencia Conciencia en uno mismo.

- En consecuencia, se hace una sumatoria por columna que identifica el *Total respuestas* en la comparativa por generación (ejemplo *total respuestas generación Z: 331 + 312 + 368 + 426 + 387*)
- A causa de esto, se obtiene la *Puntuación total* respecto a lo que comprende la sumatoria por cada generación (ejemplo *puntuación total respuestas generación Z: 1824*)
- Finalmente para obtener la *Puntuación promedio total por persona* se divide la puntuación respecto a la cantidad de respuestas por participantes que se identifican en el cuadro N° en la columna *cantidad* de la Tabla N° 3 (ejemplo:  $1824 / 104$ ). Lo que determina una *Puntuación promedio total por persona de 17,54 puntos*

Tabla N° 5

***Ejemplo de competencia: Conciencia en uno mismo***

Conciencia en uno mismo	código	Total respuestas generación X	Total respuestas generación Z
Pregunta 1	1	217	331
Pregunta 2	2	211	312
Pregunta 3	3	255	368
Pregunta 4	4	278	426
Pregunta 5	5	255	387
<b>Puntuación Total</b>		<b>1216</b>	<b>1824</b>
<b>Puntuación promedio total por persona</b>		<b>18.15</b>	<b>17.54</b>

Fuente: Elaboración propia

Por último, siguiendo con el análisis propio para la identificación de los resultados, se identifica el rango de puntuación según el resultado de la encuesta, donde se atribuye un “nivel de Inteligencia emocional”, el cual demuestra por medio de la interpretación, una

respuesta descriptiva del resultado. Lo que permite definir de forma estructurada una comparativa entre niveles según la puntuación.

- **0–5 puntos:** (Muy bajo): Falta de autogestión emocional; posible tendencia a reacciones impulsivas o bloqueos ante el cambio.
- **6–10 puntos:** (Bajo): Dificultades para mantener la calma, adaptarte o regular emociones ante el estrés.
- **11–15 puntos:** (Medio): Nivel aceptable. Mostrás conciencia emocional, pero el control o la flexibilidad pueden fluctuar.
- **16–20 puntos:** (Alto): Buen manejo emocional, con algunas oportunidades de mejora en contextos de alta presión o cambio.
- **21–25 puntos:** (Muy alto): Excelente dominio emocional. Mostrás equilibrio, adaptabilidad y autocontrol constantes.

De este modo, con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación, cuyo propósito se orientó a indagar en los objetivos de la misma, se obtuvieron en total 215 respuestas, de las cuales se identificaron 171 para la muestra el cual representa el 79,5% de la totalidad de respuestas recibidas en la encuesta. Estas últimas, cumplen con los requisitos del presente trabajo de investigación, siendo estos:

- Pertenecientes a la Generación X (nacidos entre los años 1965 - 1980) o Generación Z (nacidos entre los años 1997 - 2012).
- Participantes que estén o hayan estado en el mercado laboral.
- Pertenecientes a la provincia de Santa Fe, Argentina

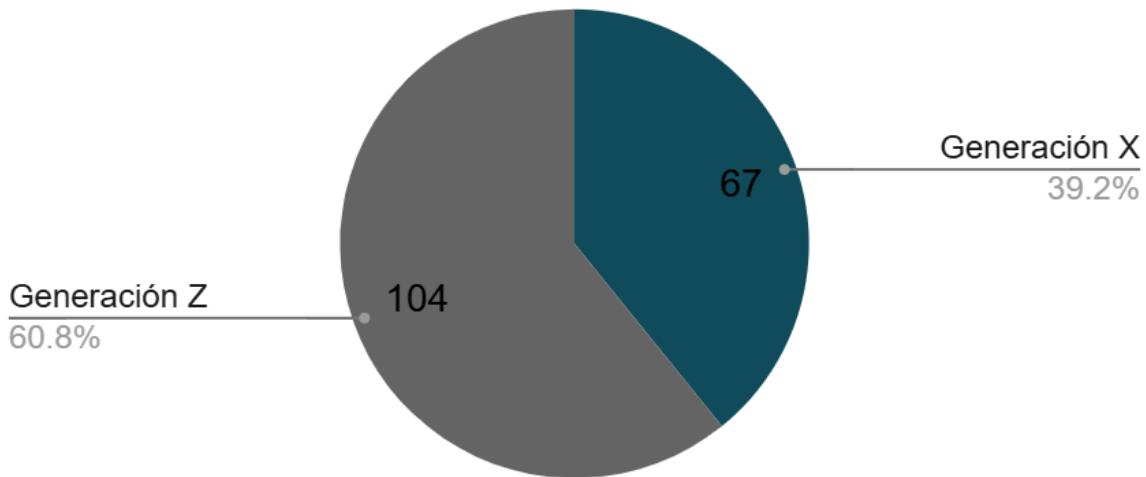
### **Caracterización de la muestra**

Tal como se observa en el gráfico N°1, la muestra se distribuye entre 104 participantes pertenecientes a la Generación Z (60,8%) y 67 participantes pertenecientes a la Generación X (39,2%). De tal modo, entendiendo que existe una diferencia en la cantidad de participantes de cada generación, siendo un total de 37 participantes de la Generación Z que están por encima del total de la Generación X, se pone en evidencia que la representatividad de los

resultados calculados por persona, son favorables para la misma en lo que respecta a la muestra identificada para el análisis del presente trabajo de investigación.

## **Cantidad de participantes totales Generación X - Generación Z**

**gráfico N°1**



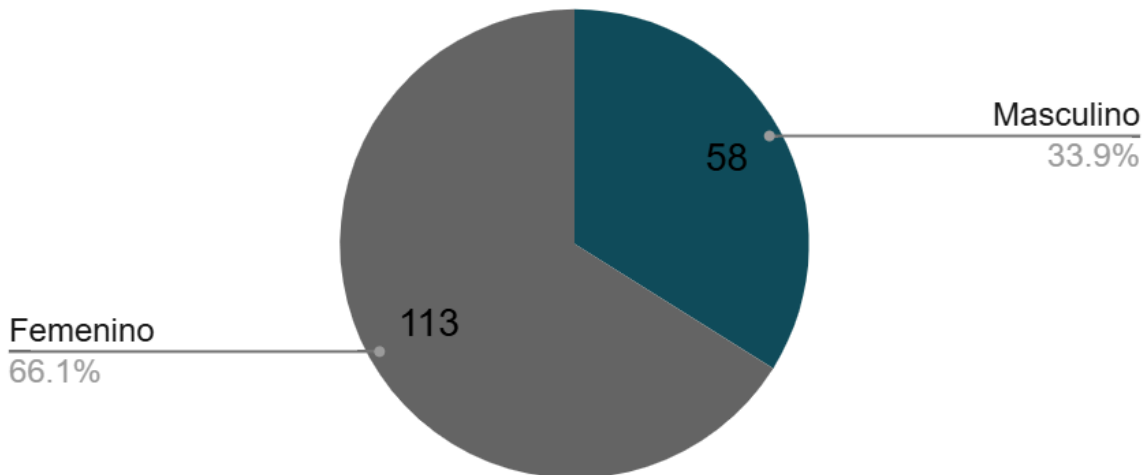
Fuente: Elaboración propia

Esta distribución refleja una mayor participación de la Generación Z. No obstante la representatividad de la Generación X tiene un peso significativo, el cual permite establecer una comparativa entre las generaciones. A su vez, la diversidad generacional que conforma la muestra, constituye un elemento clave para el desarrollo del presente trabajo de investigación, ya que posibilita identificar variables acordes a los objetivos de la presente investigación, en manifestación resultante de las respuestas analizadas. De esta manera, la muestra seleccionada garantiza la validez del análisis comparativo y aporta una base sólida para interpretar los resultados de la muestra.

Por otra parte, si bien esto excede a los objetivos del presente trabajo, se consideró pertinente incorporar un análisis complementario en relación a la variable “género”, a fin de enriquecer los resultados obtenidos. De este modo, tal como se observa en el gráfico N°2, los resultados evidencian una mayor participación del género femenino, con un total de 113 respuestas, lo que representa el 66,1% del total de la muestra. Por otra parte, el género masculino tiene una representación del 33,9% siendo 58 respuestas en total.

## Cantidad de participantes totales Segmentación por género

gráfico N°2

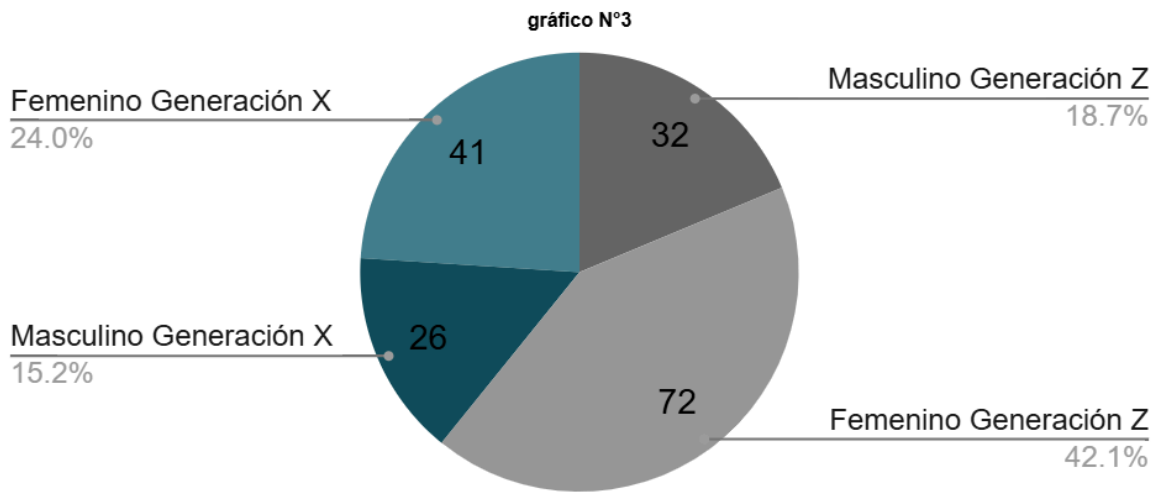


Fuente: Elaboración propia

Se entiende que este análisis enriquece los objetivos del estudio, además de que su incorporación permite contextualizar y dar claridad con una variable muestral relevante, lo que permite reconocer posibles sesgos o tendencias de los participantes.

Es por eso que se profundizó en este análisis complementario, denominado “género”, cuyo propósito fue obtener una caracterización más detallada de la muestra. Consecuentemente se indagó no solo en una división en la totalidad de la muestra, sino que también, se hizo una segmentación por generación, cuyos resultados se representan en el gráfico N°3. De esta manera se pudo identificar la presencia de ambos géneros tanto en la Generación X como en la Generación Z, lo cual refuerza la representatividad y en algún punto, incita a evitar sesgos.

## Segmentación por género Generación X - Generación Z

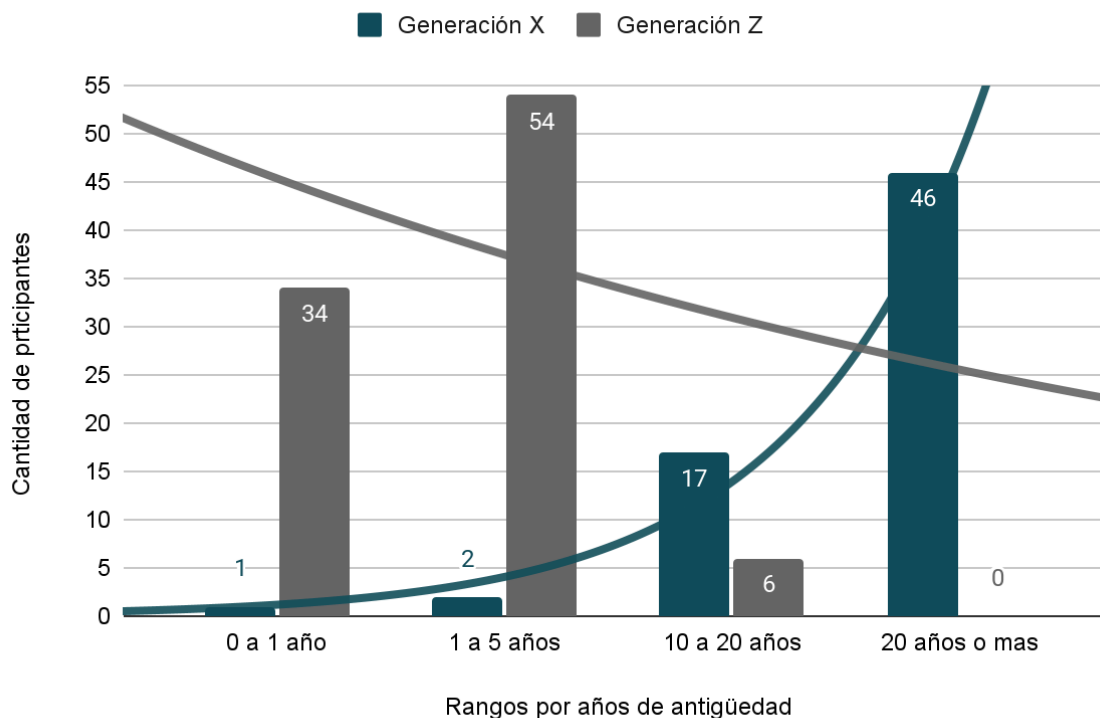


Fuente: Elaboración propia

Consecuentemente para ampliar el análisis, se identificó la misma unidad de análisis para con la segmentación de la muestra por antigüedad. Esto mismo se representa en el Gráfico N°4.

## Generación X - Generación Z Segmentación por antigüedad

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración propia

En el mismo se observa una dispersión de los resultados significativos a la realidad de la muestra analizada. Entendida bajo el concepto de que la Generación X, lleva mucho más tiempo en el mercado laboral por el solo hecho de su representatividad etaria. Es por eso que 46 participantes cuentan con 20 años o más de antigüedad en el mercado laboral, lo cual marca una tendencia a la experiencia y trayectoria en dicho contexto. Por otro lado, si bien es representativo que 17 participantes de esta generación tienen de 10 a 20 años de antigüedad en el mercado laboral, se observa una disminución significativa a lo que respecta la interpretación entre *cantidad de participantes/antigüedad*. Por el cual se identifica que en la antigüedad de 0 a 1 año es solo un participante y entre 1 a 5 años de antigüedad son 2 participantes.

Por otro lado, la Generación Z se entiende bajo la misma lógica, la cual se representa por medio de su rango etario. Este mismo, se hace significativo al total de participantes con poca

trayectoria/experiencia en el mercado laboral. Si bien no es amplia la diferencia etaria, se observa una concentración entre 0 a 5 años de antigüedad. El gráfico además demuestra, que la mayoría están entre los 1 a 5 años, lo que hace una muestra la cual se identifica con una representatividad joven respecto a la edad posible que podrían tener cumpliendo con esta segmentación.. Cabe destacar que esta generación es comprendida por participantes que tienen entre 13 y 28 años actualmente, lo cual imposibilita la idea de que tengan 20 años o más de antigüedad en el mercado laboral.

Por otra parte, en el análisis de estos datos, cuya representación se visualiza por medio de columnas en el gráfico, son acompañados además por una línea de tendencia exponencial, la cual refleja la idea del comportamiento de las respuestas en base a lo mencionado anteriormente entre la relación antigüedad/generación. De este modo se evidencia una tendencia positiva por parte de la Generación X, entendida bajo el concepto de que a medida que aumentan los años de antigüedad, mayor es el crecimiento y la cantidad de participantes. En contrapuesta a esta generación, la Generación Z muestra una tendencia negativa, la cual no es tan pronunciada pero sí deja en evidencia que a medida que aumentan los años por antigüedad, menor es la cantidad de participantes.

## **Análisis de competencias de la Inteligencia emocional**

### **Conciencia en uno mismo**

La tabla N°6 representa a la conciencia en uno mismo, la cual, según el modelo de Goleman (2024), refiere a la capacidad de identificar y comprender las propias emociones,

reconociendo el modo en que estas influyen en la conducta y en la toma de decisiones. Esta competencia constituye la base del desarrollo de la inteligencia emocional, ya que posibilita la autorregulación y la empatía en las relaciones interpersonales.

Esta misma, fue relevada en el cuestionario por medio de las siguientes preguntas, las cuales son propias del análisis impuesto por Goleman (2024):

- (1) Puedo describir mis emociones en el momento que las siento.
- (2) Puedo describir mis sentimientos detalladamente, más allá de solo decir: estoy feliz, estoy triste, estoy enojado y así sucesivamente.
- (3) Entiendo las razones de mis sentimientos.
- (4) Entiendo cómo el estrés afecta mi estado de ánimo y mi conducta.
- (5) Entiendo mis puntos fuertes y áreas de mejoras personales.

Tabla N°6			
<b>Competencia Conciencia en uno mismo</b>			
Conciencia en uno mismo	código	Total respuestas generación X	Total respuestas generación Z
<b>Pregunta 1</b>	<b>1</b>	<b>217</b>	<b>331</b>
<b>Pregunta 2</b>	<b>2</b>	<b>211</b>	<b>312</b>
<b>Pregunta 3</b>	<b>3</b>	<b>255</b>	<b>368 y</b>
<b>Pregunta 4</b>	<b>4</b>	<b>278</b>	<b>426</b>
<b>Pregunta 5</b>	<b>5</b>	<b>255</b>	<b>387</b>
<b>Puntuación Total</b>		<b>1216</b>	<b>1824</b>
<b>Puntuación promedio total por persona</b>		<b>18.15</b>	<b>17.54</b>

Fuente: Elaboración propia

En la observación de los datos de la Tabla N°6 , se identifica que la Generación Z presenta valores más elevados en todas las preguntas. Por ejemplo, en la Pregunta 4, alcanza 426 respuestas frente a 278 de la Generación X, y en la Pregunta 5, 387 frente a 255. Entendiendo que la primera de estas se relaciona a la percepción del estrés y la siguiente a una perspectiva de introspección de los puntos fuertes y áreas de mejoras. Dejando en evidencia una mayor frecuencia de autopercepción emocional en los trabajadores más jóvenes. Sin embargo, esta diferencia no necesariamente implica una mayor profundidad emocional, sino que refleja una

mayor disposición al reconocimiento y expresión de emociones, característica que se asocia comúnmente a esta generación.

Por otro lado, si bien la Generación X obtiene valores menores, su puntuación promedio total por persona es de 18.15 y resulta ligeramente superior al de la Generación Z con una puntuación promedio total por persona de 17.54. Este dato sugiere que, en proporción a la cantidad de participantes, los trabajadores de mayor edad presentan una conciencia emocional más estable y equilibrada.

### Motivación

Siguiendo con el análisis de las competencias que integran la Inteligencia emocional, se aborda la motivación, entendida según Goleman (2024) como la capacidad de orientar las emociones hacia el logro de objetivos, mantener la energía frente a los desafíos y perseverar incluso ante los fracasos. Esta competencia es fundamental en el ámbito laboral, ya que impulsa el compromiso, la productividad y la iniciativa individual frente a las tareas. En esta misma, se identificaron cuatro preguntas:

- (1) Soy optimista ante las circunstancias difíciles
- (2) Me centro en las oportunidades, más que en los obstáculos
- (3) Pienso que la gente es buena y tiene buenas intenciones
- (4) Me siento esperanzado/a.

Motivación	código	Total respuestas generación X	Total respuestas generación Z
Pregunta 1	1	238	348
Pregunta 2	2	234	334
Pregunta 3	3	200	318
Pregunta 4	4	245	356

Pregunta 5	5	0	0
<b>Puntuación Total</b>		917	1356
<b>Puntuación promedio total por persona</b>		13.69	13.04

Fuente: Elaboración propia

Tal como se presenta en la Tabla N°7, los resultados obtenidos reflejan valores próximos entre las dos generaciones analizadas. La Generación X alcanzó una puntuación total de 917, con una puntuación promedio total por persona de 13,69 puntos, mientras que la Generación Z obtuvo una puntuación total de 1356, con una puntuación promedio total por persona de 13,04 puntos.

Cabe destacar que para la recolección de datos de esta competencia, se tomó la decisión de eliminar una de las preguntas según lo que expresan los autores, Daniel Goleman, Annie Mckee, Susan David y Amy Gallo en el libro Inteligencia emocional. Es por eso que en la “Pregunta 5” el total de respuestas por cada generación es 0. Esto llevó a que la puntuación total sea inferior al resto de las competencias al igual que la puntuación promedio total por persona.

## **Autorregulación**

Consecuentemente, en el análisis de la Autorregulación como una de las competencias de la Inteligencia emocional, que representa la habilidad de manejar y controlar nuestras emociones e impulsos disruptivos. La cual, según Goleman (2024), tiene implicancia en la acción de pensar antes de actuar, redirigir la energía de las emociones negativas hacia metas positivas y mantener la calma y la disciplina para alcanzar nuestros objetivos. Como se puede observar en la Tabla N°8 , contiene cinco preguntas elaboradas para la recabación de datos:

- (1) Gestiono bien el estrés
- (2) Me mantengo calmado en circunstancias de presión o agitación emocional
- (3) Controlo mis impulsos,
- (4) Empleo mis emociones intensas (como ira, miedo y alegría) de forma apropiada y por el bien de otros
- (5) Soy paciente.

Tabla N°8			
<b>Competencia Autorregulación</b>			
Autorregulación	código	Total respuestas generación X	Total respuestas generación Z
Pregunta 1	1	198	286
Pregunta 2	2	217	331
Pregunta 3	3	233	359
Pregunta 4	4	245	395
Pregunta 5	5	237	340
<b>Puntuación Total</b>		1130	1711
<b>Puntuación promedio total por persona</b>		16.87	16.45

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la Tabla N° 8, los resultados de esta competencia muestran valores muy próximos entre ambas generaciones. La Generación X obtuvo una puntuación total de 1130 puntos, con una puntuación promedio total por persona de 16,87, mientras que la Generación Z alcanzó una puntuación total de 1711 puntos, con una puntuación promedio total por persona de 16,45. Estas cifras ubican a ambas generaciones dentro del nivel medio de autorregulación, según la escala interpretativa utilizada.

La diferencia entre los promedios es mínima, lo que indica que ambas generaciones exhiben un manejo emocional sólido, con capacidad para afrontar situaciones laborales que requieren autocontrol, ajuste conductual y reflexión antes de actuar. La leve ventaja de la Generación X podría asociarse a su mayor exposición histórica a escenarios complejos del mundo laboral, lo que suele fortalecer la capacidad de contención emocional y la comodidad ante el cambio. No obstante, la Generación Z se posiciona muy cerca en puntuación, lo que evidencia que

esta competencia también se encuentra consolidada en los trabajadores más jóvenes, probablemente influida por su adaptabilidad al cambio, característica distintiva de esta generación.

### Habilidades sociales

Otra de las competencias, la cual tiene un enfoque amplio en cuanto al panorama de la Inteligencia emocional, pensado desde la perspectiva de cada una de las personas. Se entiende por medio de Goleman (2024), como la capacidad de manejar relaciones interpersonales, construir redes para interactuar y colaborar efectivamente con otros. De este modo, se identificaron cinco preguntas para la resolución e identificación de las variables a analizar:

- (1) Soy flexible cuando las situaciones cambian de forma inesperada.
- (2) Soy experto en gestionar demandas múltiples y en conflicto.
- (3) Puedo adecuar fácilmente los objetivos cuando las circunstancias cambian.
- (4) Puedo cambiar mis prioridades rápidamente.
- (5) Me adapto fácilmente cuando una situación es incierta o cambiante.

Habilidades sociales	código	Total respuestas generación X	Total respuestas generación Z
Pregunta 1	1	237	372
Pregunta 2	2	225	325
Pregunta 3	3	235	356
Pregunta 4	4	227	351
Pregunta 5	5	237	380
<b>Puntuación Total</b>		1161	1784
<b>Puntuación promedio total por persona</b>		17.33	17.15

Fuente: Elaboración propia

Tal como se presenta en la Tabla N° 9, la Generación X obtuvo una puntuación total de 1161 puntos, lo que representa una puntuación promedio total por persona de 17,33 puntos. Por su parte, la Generación Z alcanzó una puntuación total de 1784 puntos, con una puntuación promedio total por persona de 17,15 puntos. Estas cifras revelan que ambas generaciones presentan niveles similares en esta competencia, ubicándose dentro de un nivel alto según la escala de valoración aplicada.

Este comportamiento homogéneo refleja que, tanto en trabajadores con mayor experiencia laboral, los cuales representan a la Generación X, como en aquellos más recientemente incorporados al mercado, Generación Z, existe una disposición favorable hacia la interacción social, la colaboración y la construcción de relaciones efectivas en el ámbito de trabajo. La leve ventaja observada en la Generación X podría vincularse a una trayectoria profesional más extensa, que suele fortalecer competencias comunicacionales y de liderazgo situacional. Sin embargo, la Generación Z se mantiene muy próxima en el promedio, lo cual puede asociarse a su fuerte orientación hacia la conectividad, el trabajo colaborativo y los entornos comunicacionales digitales.

## **Empatía**

Por último, la Empatía, como la competencia de la Inteligencia emocional que se define según Goleman (2024), como la capacidad de reconocer y comprender las emociones, necesidades y preocupaciones de los demás, incluso sin que lo expresen verbalmente. Se orientó para la recolección de datos y se analizó por medio de cinco preguntas:

- (1) Me esfuerzo por entender los sentimientos de los demás.
- (2) Mi curiosidad acerca de los demás me lleva a escucharlos con atención.
- (3) Intento entender por qué las personas se comportan de la forma en que lo hacen.
- (4) Entiendo con facilidad los puntos de vista de los demás, incluso cuando son distintos a los míos.

- (5) Entiendo cómo las experiencias de otras personas afectan a sus sentimientos, pensamientos y conducta.

Tabla N°10			
<b>Competencia Empatía</b>			
Empatía	código	Total respuestas generación X	Total respuestas generación Z
Pregunta 1	1	266	408
Pregunta 2	2	260	403
Pregunta 3	3	250	388
Pregunta 4	4	239	373
Pregunta 5	5	254	414
<b>Puntuación Total</b>		1269	1986
<b>Puntuación promedio total por persona</b>		18.94	19.10

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la Tabla N°10 , los resultados muestran puntuaciones elevadas en ambas generaciones. La Generación X obtuvo un total de 1289 puntos, con una puntuación promedio total por persona de 18,94, mientras que la Generación Z alcanzó una puntuación total de 1986 puntos, con una puntuación promedio total por persona de 19,10. Estos valores sitúan a ambas generaciones dentro del *nivel alto* de competencia, según la escala de interpretación utilizada.

La diferencia entre los promedios es mínima, lo que indica que la empatía se presenta como una competencia altamente desarrollada y homogénea entre ambas generaciones. Este hallazgo resulta particularmente relevante, dado que la empatía constituye un eje articulador entre la conciencia emocional propia y la habilidad para vincularse con los demás. En la Generación X, los altos niveles podrían relacionarse con su mayor trayectoria laboral y la experiencia acumulada en la gestión de situaciones complejas que requieren sensibilidad interpersonal. En el caso de la Generación Z, los resultados elevados se vinculan con su marcada orientación hacia la diversidad, la inclusión y la comunicación abierta, características ampliamente documentadas en la literatura sobre esta cohorte generacional.

## **Análisis de los resultados**

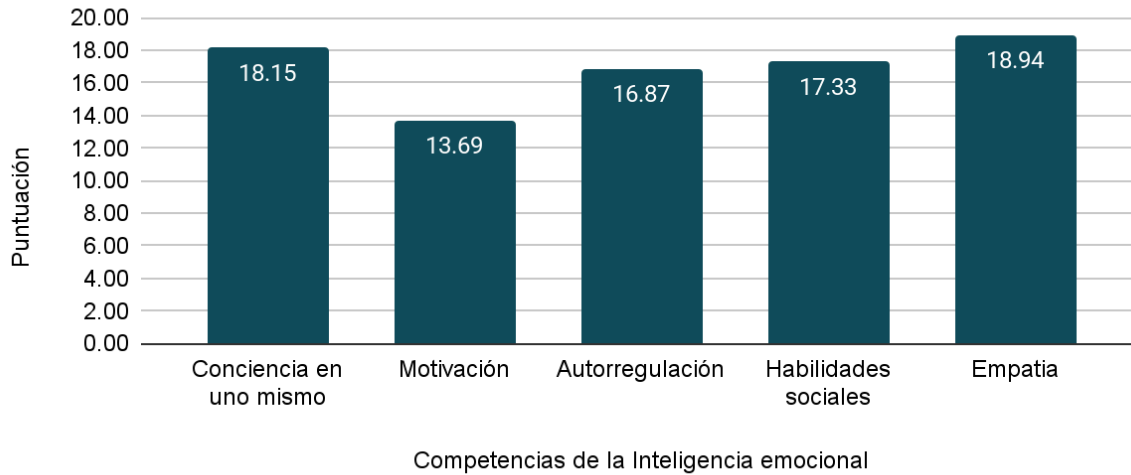
### **Resultados desagregados por generaciones**

#### ***Generación X***

El Gráfico N°5, presenta la distribución de los puntajes promedio obtenidos por la Generación X en cada una de las competencias que integran la Inteligencia emocional. Los resultados muestran un nivel elevado en todas las dimensiones evaluadas, ubicándose todos los promedios dentro del nivel alto, a excepción de la Motivación posicionada en un nivel medio, según la escala de valoración aplicada.

## **PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL POR PERSONA GENERACIÓN X**

**Gráfico N°5**



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, la competencia con mayor puntaje es Empatía, con una puntuación promedio total por competencia de 18,94 puntos, lo que evidencia un fuerte desarrollo de la capacidad para comprender y considerar las emociones y perspectivas de otros. Este comportamiento resulta consistente con las características atribuidas a esta cohorte generacional, asociadas a la experiencia laboral prolongada y al manejo consolidado de relaciones interpersonales.

Le siguen Conciencia en uno mismo con una puntuación promedio total por competencia de 18,15 puntos y Habilidades sociales con una puntuación promedio total por competencia de 17,33 puntos. Ambas competencias se vinculan con la comprensión emocional interna y la capacidad de interacción efectiva en el entorno laboral. Su presencia elevada refuerza la idea de que la Generación X presenta una estructuración sólida en procesos emocionales tanto internos como interpersonales.

Por su parte, la Autorregulación muestra una puntuación promedio total por competencia de 16,87 puntos, con un nivel el cual por poco se mantiene también dentro de un rango alto, lo cual indica que este grupo posee mecanismos consistentes de autocontrol emocional, adaptación y manejo de situaciones de presión con muchas posibilidades de mejora.

Finalmente, la Motivación se posiciona con una puntuación promedio total por competencia de 13,69 puntos, siendo la competencia con el valor más bajo dentro del conjunto analizado. Si bien se ubica en un nivel medio, su distancia respecto de las otras competencias podría interpretarse como un indicio de que factores laborales, contextuales y organizacionales inciden más directamente sobre la energía hacia el logro en esta generación.

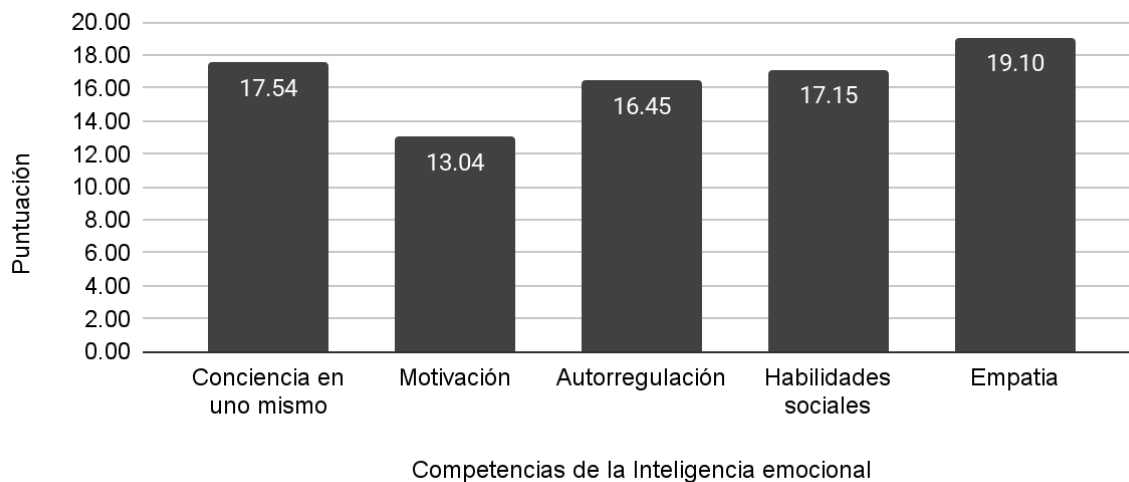
En conjunto, los resultados ponen en evidencia, que la Generación X, presenta un perfil emocional robusto, destacándose principalmente por su empatía y sus habilidades relacionales, características que pueden incidir positivamente en el desempeño, la toma de decisiones y la cohesión dentro del ámbito laboral.

### ***Generación Z***

Consecuentemente se realizó el mismo análisis por la Generación Z, el cual es representado en el Gráfico N°6, donde se muestran la puntuación promedio total obtenidos por la Generación Z en cada una de las competencias de la inteligencia emocional evaluadas. Al igual que en la Generación X, los resultados muestran niveles elevados en la mayoría de las dimensiones, aunque con ligeras variaciones que reflejan particularidades propias de esta cohorte generacional.

## **PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL POR PERSONA GENERACIÓN Z**

**Gráfico N°6**



Fuente: Elaboración propia

Entre las competencias evaluadas, la de mayor puntuación es Empatía, con una puntuación promedio total por competencia de 19,10 puntos, lo cual indica que la Generación Z presenta una fuerte orientación hacia la comprensión emocional del otro y la sensibilidad interpersonal. Este resultado coincide con las características ampliamente documentadas respecto de esta generación, vinculadas a valores de inclusión, diversidad y comunicación abierta.

La segunda competencia con mayor promedio es Conciencia en uno mismo, con una puntuación promedio total por competencia de 17,54 puntos, lo que evidencia un nivel sólido de reconocimiento y gestión de las propias emociones. Esta fortaleza se asocia al contacto cotidiano con espacios de educación emocional, retroalimentación inmediata y ambientes laborales dinámicos.

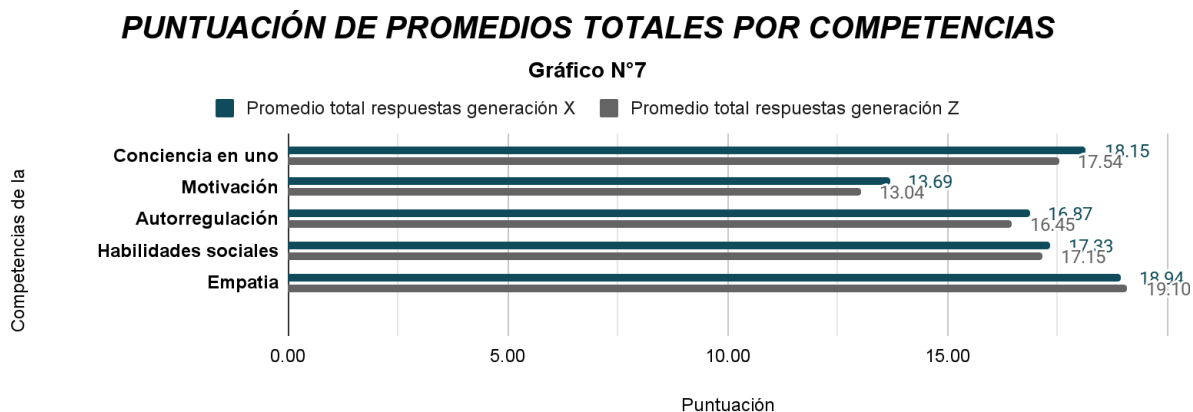
Le siguen Habilidades sociales con una puntuación promedio total por competencia de 17,15 puntos y Autorregulación con una puntuación promedio total por competencia de 16,45 puntos, ambas dentro del nivel alto aunque esta última se presenta una puntuación baja respecto al nivel, lo que sugiere que los jóvenes trabajadores exhiben capacidad para vincularse de manera efectiva, colaborar en equipos y adaptarse a entornos cambiantes. Cabe

destacar que si bien se ubican en un nivel alto, ambas tienen mucha posibilidad de desarrollo desde una perspectiva de mejora en sus habilidades.

La competencia con menor puntaje es Motivación, con una puntuación promedio total por competencia de 13,04 puntos, manteniéndose en un nivel medio. Este valor podría estar relacionado con la búsqueda constante de desafíos, la necesidad de reconocimiento inmediato y la posible frustración ante tareas monótonas, patrones identificados habitualmente en esta generación. Por esta misma, se destaca nuevamente la aclaración del resultado, en cuanto a cómo se obtuvo el mismo mediante la elección de eliminar una respuesta.

Por consecuencia, siguiendo con el análisis de los resultados por la segmentación por generación, se presenta el Gráfico N° , el cual expone los promedios totales de respuestas por competencias de la inteligencia emocional, distinguiendo entre los trabajadores pertenecientes a la Generación X y a la Generación Z. Estos resultados permiten identificar los niveles relativos de desarrollo emocional en cada generación, y evidenciar las competencias en las que se observan mayores y menores diferencias.

### Resultados comparativos entre generaciones



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se puede identificar que la Generación X, presenta valores más altos en cuatro de las cinco competencias evaluadas:

- Conciencia en uno mismo (18.15 puntos)
- Motivación (13.69 puntos)
- Autorregulación (16.45)
- Habilidades sociales (17.33 puntos).

Esto sugiere que los trabajadores de mayor edad tienden a mostrar una mayor estabilidad emocional, madurez interna en cuanto a lo que concierne con sus creencias y pensamientos propios, un mayor nivel en su capacidad/habilidad de relacionarse con el entorno y si bien en la motivación se establece un nivel bajo respecto a las demás competencias, se puede ver aún en esta, que la misma es mayor a la de la Generación Z. Esto se atribuye a la experiencia laboral acumulada, al conocimiento de sí mismos y al manejo de las relaciones interpersonales en entornos organizacionales consolidados. En particular, la “empatía” alcanza el valor promedio más alto dentro de esta generación, lo que indica una sólida capacidad para identificarse con el otro y comprender la capacidad resolutiva, el modo de actuar/pensar/sentir en cuanto a la perspectiva del otro.

Por otro lado, la Generación Z supera levemente a la Generación X en la competencia:

- Empatía (19.10).

Estos resultados podrían asociarse con el contexto sociocultural en el que se formaron estos trabajadores, caracterizado por una mayor apertura emocional, diversidad y sensibilidad social. Esto refleja una tendencia generacional hacia la comprensión y aceptación de las emociones ajenas, aspecto clave para el trabajo colaborativo y la integración en equipos multidisciplinares.

Cabe destacar que en cuanto a la motivación, ambas generaciones presentan valores relativamente más bajos en comparación con las demás competencias, entendiendo lo aclarado inicialmente. No obstante, la Generación X obtiene una mínima ventaja con una puntuación promedio total por competencia de 13.69, frente a una puntuación promedio total por competencia de 13.04 puntos, en lo que respecta a la Generación Z, lo que sugiere que su motivación se orienta hacia la constancia y el cumplimiento de metas, mientras que la

Generación Z podría manifestar un enfoque más inestable, condicionado por las oportunidades de desarrollo y reconocimiento dentro de la organización.

De manera general, los resultados indican que ambas generaciones poseen un nivel medio-alto de desarrollo emocional, aunque con énfasis diferenciados según la etapa de la vida personal y laboral de cada una. Mientras que la Generación X se destaca por su autoconciencia, estabilidad, habilidades sociales y la regulación emocional, la Generación Z sobresale en aspectos vinculados a la empatía. Dejando en evidencia la diversidad emocional presente en el ámbito laboral actual

## **Resultados desagregados por género**

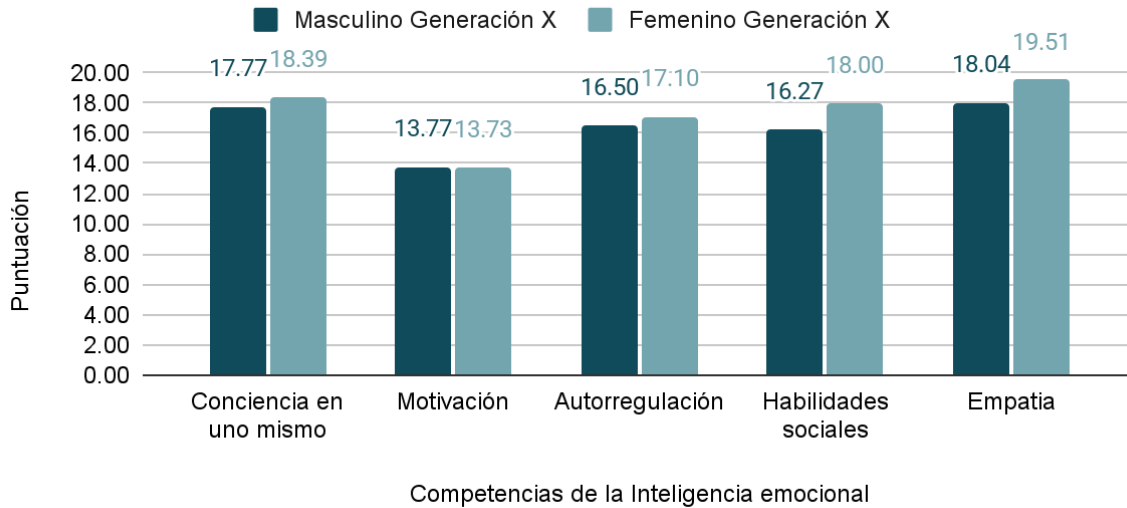
### ***Generación X***

Consecuentemente se indaga en una segmentación de estos resultados por género, lo que deja en evidencia los resultados presentados en los siguientes gráficos.

El Gráfico N° 8, presenta la distribución de las puntuaciones promedio total por persona, obtenidas de los resultados que se obtuvo del análisis, por medio de la segmentación entre el género masculino y femenino pertenecientes a la Generación X, en cada una de las competencias que conforman la inteligencia emocional. Los resultados evidencian variaciones leves pero consistentes entre ambos géneros, manteniéndose en general dentro de los niveles medio-alto y alto según la escala utilizada.

## PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL DE LA GENERACIÓN X DIVISIÓN POR GÉNERO

Gráfico N°8



Fuente: Elaboración propia

En la competencia Conciencia en uno mismo, las mujeres presentan una puntuación promedio total por competencia de 18,39 puntos, mientras que los hombres alcanzan una puntuación promedio total por competencia de 17,77 puntos, lo que indica una ventaja femenina en la capacidad de reconocer y comprender sus propias emociones. Esta tendencia se relaciona con una mayor disposición al autoanálisis y a la expresión emocional, características ampliamente documentadas en estudios de género.

En cuanto a la Motivación, se refuerza lo aclarado anteriormente en lo que respecta al análisis de esta competencia. Sin embargo, se observa en el análisis que el género masculino obtiene una puntuación promedio total por competencia de 13,77 puntos, mientras que el género femenino alcanza una puntuación promedio total por competencia de 13,73 puntos, mostrando prácticamente ausencia de diferencias significativas entre ambos géneros dentro de esta generación. Esto sugiere que la orientación al logro y el impulso para alcanzar objetivos se presenta de manera estable y homogénea en este grupo etario.

Respecto de la Autorregulación, los resultados nuevamente favorecen levemente al género femenino, siendo una puntuación promedio total por competencia de 17,10 puntos, sobre el masculino con una puntuación promedio total por competencia de 16,50 puntos. Estos valores

reflejan una ligera ventaja en el manejo emocional y la capacidad para sostener conductas adaptativas ante situaciones de presión.

En la competencia de Habilidades sociales, los valores se mantienen elevados en ambos géneros, aunque el género femenino presenta una puntuación promedio total por competencia de 18,00 frente a al género masculino el cual presenta una puntuación promedio total por competencia de 16,27 puntos, lo cual hace superior al nivel del género femenino. Este comportamiento refuerza la tendencia a una mayor facilidad para la interacción interpersonal, la comunicación efectiva y la construcción de vínculos en el entorno laboral.

Finalmente, en la Empatía, el género femenino alcanza la puntuación promedio total por persona más alta dentro de la generación con una puntuación promedio total por competencia de 19,51 puntos, superando a la puntuación del género masculino, siendo esta de una puntuación promedio total por competencia de 18,04 puntos. Esta diferencia evidencia una mayor sensibilidad hacia las emociones ajenas, la consideración del otro y la capacidad para interpretar adecuadamente señales sociales.

En conjunto, el gráfico evidencia que dentro de la Generación X, el género femenino presenta consistentemente puntajes levemente superiores en casi todas las competencias evaluadas, lo que sugiere una ventaja comparativa en habilidades emocionales y relacionales. No obstante, las diferencias no son tan amplias como para considerarlas estructurales, manteniendo ambos géneros niveles altos de inteligencia emocional.

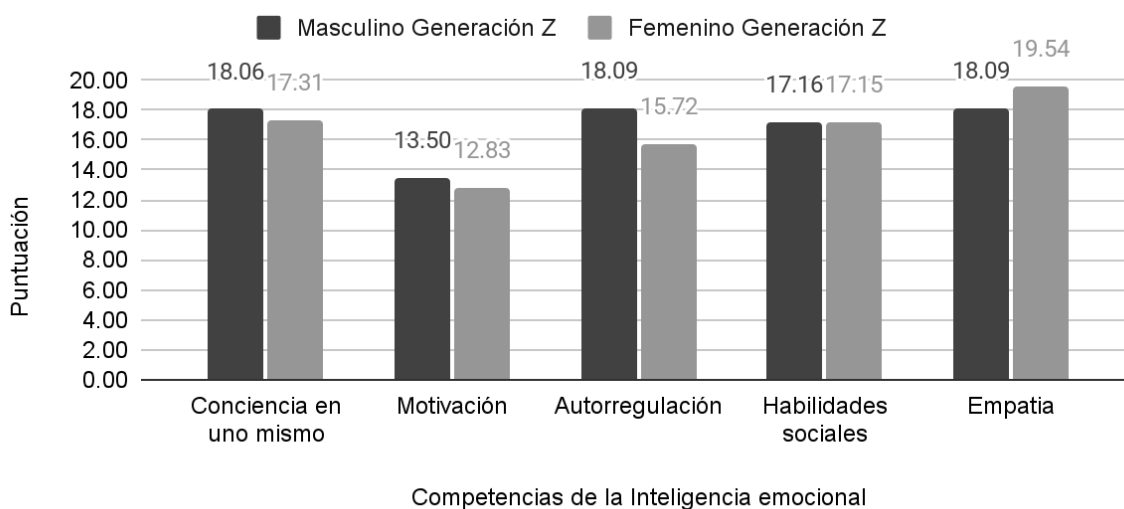
### ***Generación Z***

Consecuentemente este mismo análisis se realizó para la identificación de los resultados de la Generación Z representado en el Gráfico N° 9, donde se muestra la distribución de los puntajes promedio obtenidos de los resultados arrojados mediante la segmentación por

género masculino y femenino, pertenecientes a la Generación Z en cada una de las competencias evaluadas de la inteligencia emocional. En esta generación, a diferencia de la Generación X, las diferencias por género también se presentan, aunque con variaciones menores, manteniéndose ambos grupos en niveles altos en la mayoría de las competencias.

## **PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL DE LA GENERACIÓN Z DIVISIÓN POR GÉNERO**

**Gráfico N°9**



Fuente: Elaboración propia

En Conciencia en uno mismo, el género masculino alcanza una puntuación promedio total por competencia de 18,06 puntos, mientras que el género femenino obtiene una puntuación promedio total por competencia de 17,31 puntos. Este resultado muestra una leve ventaja del género masculino, lo que sugiere una mayor claridad respecto de la identificación y comprensión de las propias emociones. Este patrón difiere del observado en la Generación X, donde la ventaja correspondía al género femenino.

En la competencia de Motivación, el género masculino obtiene una puntuación promedio total por competencia de 13,50 puntos, mientras que el género femenino obtiene una puntuación promedio total por competencia de 12,83 puntos, indicando nuevamente una diferencia moderada a favor del género masculino. Estos valores se vinculan con estilos motivacionales propios de esta generación, donde el refuerzo externo y la búsqueda de recompensas inmediatas influyen de manera diferenciada según el género. En esta

competencia se destaca nuevamente lo aclarado anteriormente a lo que respecta de la obtención de los resultados.

Respecto de la Autorregulación, el género masculino alcanza una puntuación promedio total por competencia de 18,09 puntos y el género femenino una puntuación promedio total por competencia de 15,72 puntos, mostrando una ventaja del género masculino en esta competencia. Esto sugiere que el género masculino presenta una mayor capacidad para gestionar emociones, regular impulsos y adaptarse con flexibilidad a los cambios, incluso siendo una generación caracterizada por la inmediatez y la rápida respuesta emocional. Se destaca además, que si bien están dentro del mismo nivel según lo que plantean los autores, se pone en evidencia una diferencia respecto a los resultados de las demás competencias.

En cuanto a Habilidades sociales, los valores son similares, siendo estos de una puntuación promedio total por competencia de 17,16 puntos en el género masculino y una puntuación promedio total por competencia de 17,15 puntos en el género femenino, evidenciando una paridad casi total en esta competencia, lo que indica que ambos géneros poseen niveles comparables de comunicación efectiva, colaboración e interacción en entornos laborales.

Finalmente, en la Empatía, el género femenino presenta una mínima ventaja con una puntuación promedio total por competencia de 19,54 puntos, mientras que el género masculino alcanza una puntuación promedio total por competencia de 18,09 puntos. Esto refuerza la tendencia de una mayor sensibilidad interpersonal y capacidad para interpretar emociones ajenas por parte del género femenino, alineándose parcialmente con los patrones observados en la Generación X.

En síntesis de lo que respecta a la Generación Z, se presentan diferencias por género en algunas competencias específicas, pero mantiene un comportamiento general homogéneo. El género masculino muestra mayores puntajes en conciencia emocional y motivación, mientras que el femenino se destaca en autorregulación y empatía. Las habilidades sociales se muestran prácticamente equivalentes entre ambos géneros.

## **Resultados desagregado por antigüedad**

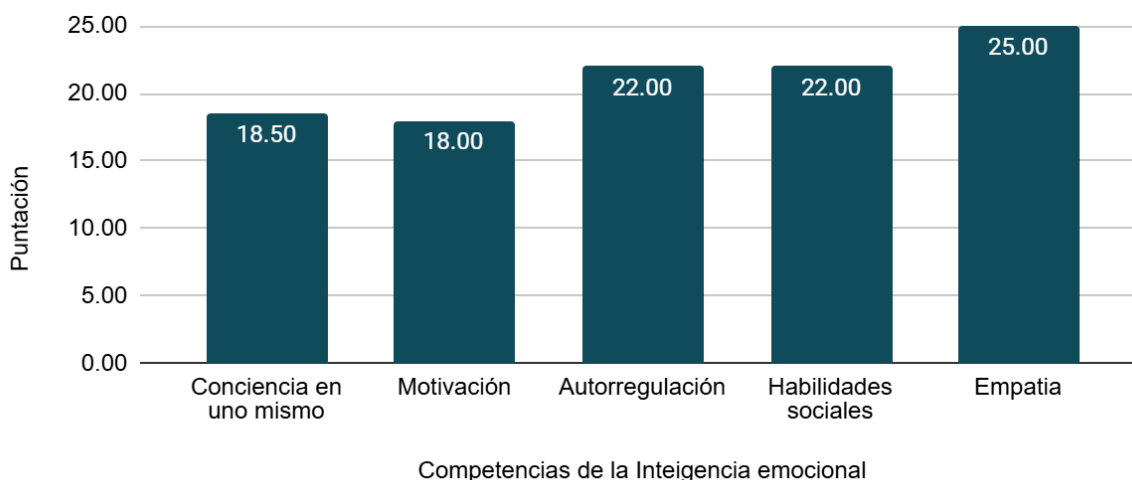
### ***Generación X***

#### **0 a 1 año de antigüedad.**

Se identifica como nivel de Inteligencia emocional a esta categoría, con una puntuación promedio total por persona de 21.10 puntos. En la segmentación por competencia de esta misma, identificada por medio del Gráfico N°10, se puede observar una distribución de los datos, los cuales se interpretan dentro de dos niveles de las competencias de la inteligencia emocional, siendo estas un nivel alto en lo que concierne por Conciencia en uno mismo y por Motivación,. Se entiende que las demás están bajo el concepto de un nivel muy alto. Cabe destacar que se identifica una puntuación por parte de la Empatía como la puntuación sobresaliente.

**PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL POR PERSONA  
GENERACIÓN X - 0 A 1 AÑO DE ANTIGÜEDAD**

Gráfico N°10



Estos datos evidencian en primer lugar, a las competencias con puntuaciones más altas, siendo estas la Empatía con una puntuación promedio total por competencia de 25,00 puntos, la cual se destaca por sobre el resto de las puntuaciones, tanto en el análisis de esta generación como en el resto, le siguen la Autorregulación y Habilidades sociales con una puntuación promedio total por competencia de 22,00 puntos.

Estos resultados evidencian que, aún con escasa antigüedad, los trabajadores de esta generación muestran una fuerte predisposición a comprender a los otros, gestionar adecuadamente sus emociones y desenvolverse con soltura en dinámicas de interacción interpersonal. Este comportamiento coincide con lo planteado en el marco teórico respecto de que la inteligencia emocional posee componentes que se sostienen como rasgos estables a lo largo de la adultez, especialmente en generaciones que han acumulado experiencias laborales previas, incluso si estas no pertenecen al empleo actual.

En cuanto a Conciencia en uno mismo con una puntuación promedio total por competencia de 18,50 puntos y Motivación con una puntuación promedio total por competencia de 18,00 puntos, ambas competencias se ubican en un nivel alto. En este grupo específico, los valores ligeramente inferiores, pueden interpretarse como parte del proceso de adaptación al nuevo entorno laboral, donde aún se encuentran ajustando expectativas, comprendiendo el funcionamiento de la organización y desarrollando confianza respecto de su rol. La interpretación de estos datos, justifican que las competencias asociadas a la automotivación y

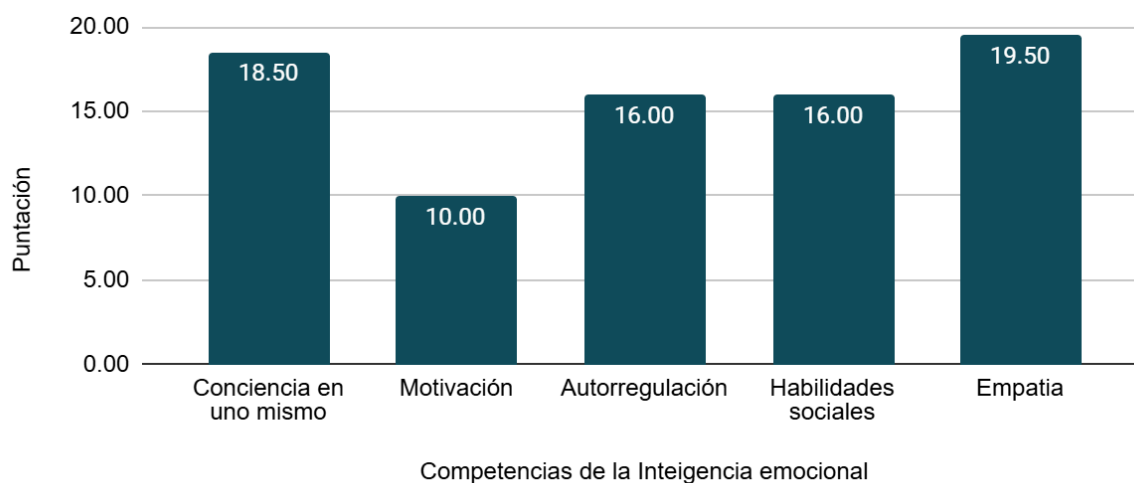
al reconocimiento emocional interno, suelen consolidarse con mayor claridad a medida que el trabajador se identifica con el puesto y adquiere estabilidad en sus funciones.

### **1 a 5 años de antigüedad.**

Iniciando con este rango de antigüedad, la puntuación promedio total por persona es de 16.00 puntos. En este grupo de trabajadores de la Generación X, los cuales cuentan con 1 a 5 años de antigüedad, tal como se presenta en el Gráfico N° 11, se observan dentro de niveles elevados de desarrollo emocional especialmente en competencias interpersonales. Cabe destacar, que los niveles de puntuación son variados, por lo que la interpretación de los mismos se atribuye en su totalidad a la idea de que si bien estos participantes ya cuentan con un año de experiencia, son parte del inicio de un nuevo desafío en el desarrollo de su vida, tanto personal como profesional.

### ***PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL POR PERSONA GENERACIÓN X - 1 A 5 AÑO DE ANTIGÜEDAD***

**Gráfico N°11**



Fuente: Elaboración propia

En la interpretación de este gráfico, la puntuación más alta corresponde a Empatía con una puntuación promedio total por competencia de 19,50 puntos, reforzando la capacidad de este grupo para interpretar adecuadamente las emociones de los demás y responder de manera sensible a las dinámicas sociales del trabajo. Esto coincide con el marco teórico, que indica que la empatía se fortalece con experiencias acumuladas en contextos de interacción y resolución de conflictos.

En segundo lugar aparecen Autorregulación y Habilidades sociales con una puntuación promedio total por competencia de 16,00 puntos, competencias que muestran la inserción a un nivel alto, con mucho margen de desarrollo. Estos valores evidencian que, incluso con una antigüedad relativamente breve, estos trabajadores ya han internalizado mecanismos de autocontrol emocional y estrategias comunicacionales que facilitan su desempeño cotidiano, pero que a su vez, tienen un gran margen para su desarrollo.

La competencia Conciencia en uno mismo con una puntuación promedio total por competencia de 18,50 puntos, también presenta un valor elevado, lo que indica que este grupo posee claridad respecto de sus emociones, fortalezas y áreas de mejora, coherente con los procesos de adaptación y conocimiento personal que se consolidan en los primeros años dentro de un nuevo entorno organizacional.

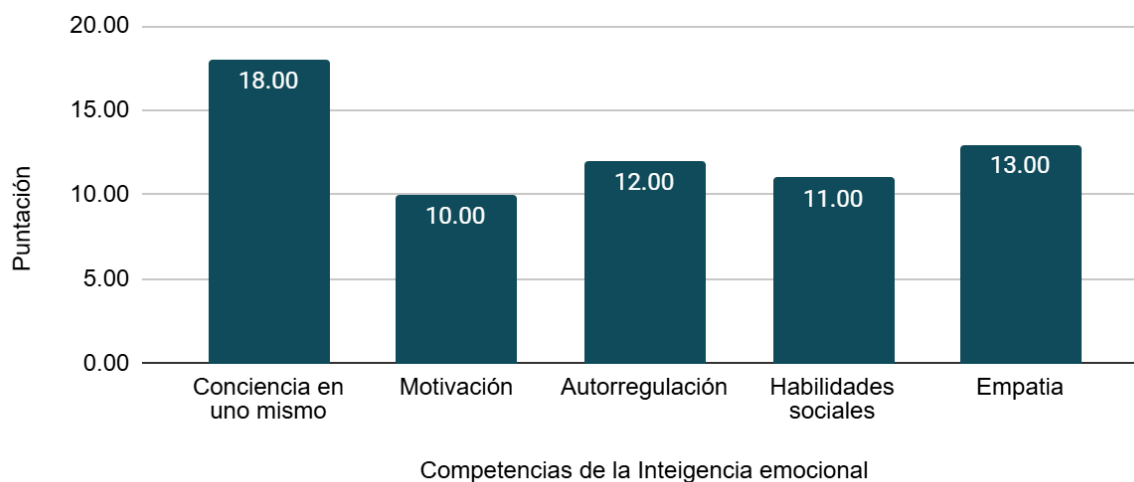
Por último, la Motivación con una puntuación promedio total por competencia de 10,00 puntos, es la competencia con el puntaje más bajo, dentro de un *nivel bajo*. Este valor se interpreta en línea bajo el concepto en el cual, durante los primeros años de trabajo, la motivación puede estar influida por expectativas laborales aún en ajuste, la búsqueda de reconocimiento y la consolidación del rol.

**5 a 10 años de antigüedad.**

En esta segmentación, la cual corresponde a los trabajadores con 5 a 10 años de antigüedad, se identifica con una puntuación promedio total por persona de 12.80 puntos. El Gráfico N°12, muestra un perfil emocional en lo que respecta a la mayoría de las competencias de la Inteligencia emocional bajo un concepto del nivel medio-bajo. Cabe destacar, que se presenta una sobresaliente puntuación por Conciencia en uno mismo, generando un interrogante respecto a las demás competencias en una comparación entre sí y por que esta misma no sufrió modificación tan significativa respecto al rango anterior por antigüedad, según la puntuación por competencias.

**PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL POR PERSONA  
GENERACIÓN X - 5 A 10 AÑOS DE ANTIGÜEDAD**

**Gráfico N°12**



Fuente: Elaboración propia

La competencia con mayor puntuación es Conciencia en uno mismo con una puntuación promedio total por competencia de 18,00 puntos, lo que sugiere que, a esta altura de la trayectoria laboral, los trabajadores poseen un alto grado de autoconocimiento y comprensión emocional. Este desarrollo coincide con los planteos teóricos que indican que la

autopercepción emocional se fortalece cuando los trabajadores consolidan su posición y responsabilidades dentro de la organización.

En contraste, la Motivación con una puntuación promedio total por competencia de 10,00 puntos, presenta el valor más bajo del conjunto, lo cual puede relacionarse con procesos de desgaste, rutina del trabajo o una disminución del desafío percibido, fenómenos comunes en esta etapa de permanencia.

Las competencias Autorregulación con una puntuación promedio total por competencia de 12,00 puntos, y Habilidades sociales con una puntuación promedio total por competencia de 11,00 puntos se ubican en niveles medios, reflejando un manejo emocional funcional, aunque menos consolidado que en rangos superiores de antigüedad. Esto puede deberse a que en esta etapa los trabajadores suelen atravesar mayores responsabilidades, exigencias o demandas que requieren esfuerzo sostenido en la gestión emocional.

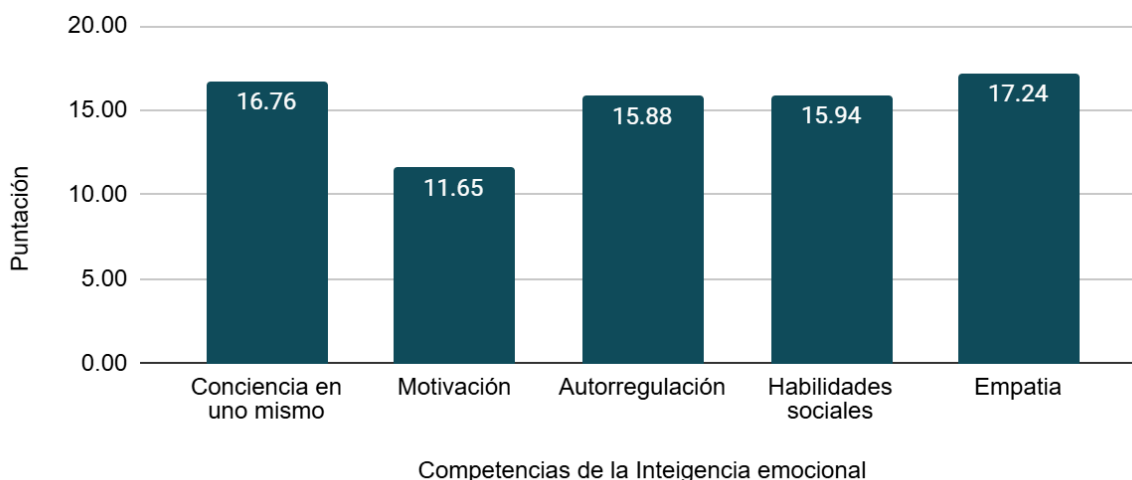
La Empatía con 13,00 puntos, se mantiene dentro de un nivel aceptable, aunque más bajo que en grupos con mayor antigüedad. Esto indica que, si bien existe sensibilidad interpersonal, aún no alcanza el nivel de madurez que se observa en trabajadores con trayectorias más extensas.

### **10 a 20 años de antigüedad.**

En esta segmentación, los resultados de los trabajadores con 10 a 20 años de antigüedad, se representan por medio del Gráfico N° 13, el cual muestra un perfil emocional claramente más consolidado y homogéneo.

## PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL POR PERSONA GENERACIÓN X - 10 A 20 AÑOS DE ANTIGÜEDAD

Gráfico N°13



Fuente: Elaboración propia

Las competencias con mayores puntuaciones son Empatía con una puntuación promedio total por competencia de 17,24 puntos y Conciencia en uno mismo con una puntuación promedio total por competencia de 16,76 puntos, reflejando una marcada capacidad para el entender del otro sus conflictos internos, o esa capacidad de entender y compartir los sentimientos y emociones de otra persona, poniéndose en su lugar. Estos valores se alinean con el marco teórico que establece que la experiencia prolongada facilita la adquisición de habilidades interpersonales más estables y profundas.

Por otro lado, la Autorregulación con una puntuación promedio total por competencia de 15,88 puntos y las Habilidades Sociales con una puntuación promedio total por competencia de 15,94 puntos se ubican apenas por encima de un nivel medio, lo que indica un manejo emocional un poco inestable, indicando una oportunidad de desarrollo muy marcada. A esta altura de la trayectoria laboral, los trabajadores han atravesado diversos escenarios, desafíos y adaptaciones, fortaleciendo su capacidad para gestionar emociones, tomar decisiones y actuar con control y previsibilidad.

La Motivación con una puntuación promedio total por competencia de 11,65 puntos, es la dimensión más baja ubicándose en un nivel medio, muy cercano a un nivel bajo, aunque superior a la de los grupos con menos antigüedad. Esto sugiere que la motivación se

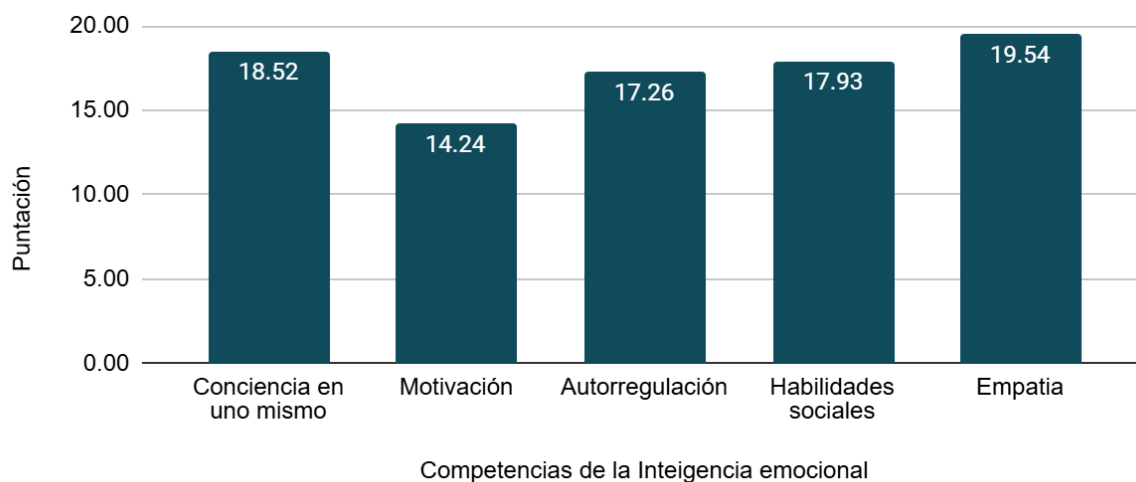
encuentra influida por el equilibrio entre estabilidad laboral y la posible disminución de novedades o desafíos, fenómeno frecuente en esta etapa.

**20 años o más de antigüedad.**

El Gráfico N° 14, correspondiente la Generación X a la segmentación de 20 años o más de antigüedad, muestra un perfil emocional consolidado, con puntuaciones elevadas en casi todas las competencias evaluadas. Este comportamiento se alinea con lo planteado en el marco teórico, donde se señala que la madurez laboral y la extensa trayectoria en la organización fortalecen la estabilidad emocional, la gestión de vínculos y la capacidad de autorregulación.

***PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL POR PERSONA  
GENERACIÓN X - 20 AÑOS O MAS DE ANTIGÜEDAD***

**Gráfico N°14**



Fuente: Elaboración propia

La competencia Conciencia en uno mismo presenta una puntuación promedio total por competencia de 18.52 puntos, lo que indica un elevado nivel de autoconocimiento. Según Goleman (2024), esta competencia tiende a profundizar con los años, ya que los trabajadores acumulan experiencias que les permiten identificar patrones emocionales propios y anticipar sus reacciones ante distintos escenarios laborales.

En cuanto a la Motivación, si bien se observa una puntuación menor respecto de otras competencias, con una puntuación promedio total por competencia de 14.24 puntos, este resultado es coherente con estudios planteados en los antecedentes, que indican que, a medida que aumenta la antigüedad, la motivación intrínseca puede verse influida por la habituación a tareas, la estabilidad prolongada y la posible disminución de incentivos externos. No obstante, las competencias interpersonales como la Autorregulación con una puntuación promedio total por competencia de 17.26 puntos, las Habilidades sociales con una puntuación promedio total por competencia de 17.93 puntos y la Empatía con una puntuación promedio total por competencia de 19.54 puntos, destacan por sus valores elevados. Esto coincide con el marco teórico, que plantea que la experiencia sostenida favorece el desarrollo de la gestión, la comunicación eficaz y la comprensión profunda del otro. En particular, la empatía alcanza su valor más alto, lo cual es consistente con la interacción prolongada con diversos equipos, el aprendizaje colaborativo acumulado y la capacidad de interpretar las necesidades emocionales del entorno laboral.

## ***Generación Z***

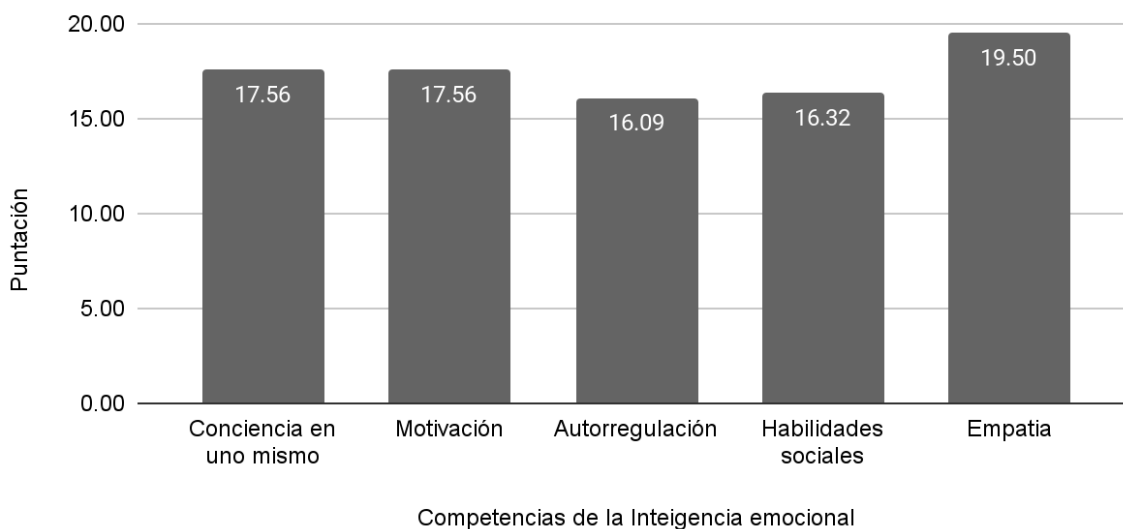
### **0 a 1 año de antigüedad.**

En el análisis de los datos del Gráfico N° 15, correspondiente a la Generación Z, el cual se identifican en el rango que parte desde un inicio en el mercado laboral, siendo obtenida de respuestas de los participantes que tienen de 0 a 1 año de antigüedad, primeramente se identifica la puntuación promedio total por persona la cual se le atribuye un valor de 17,41

puntos. Consecuentemente se identifica que las puntuaciones por competencias se mantienen dentro de un nivel alto según la escala valorativa.

### **PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL POR PERSONA GENERACIÓN Z - 0 A 1 AÑO DE ANTIGÜEDAD**

**Gráfico N°15**



Fuente: Elaboración propia

Por un lado, se identifica que la puntuación más alta corresponde a la Empatía, con una puntuación promedio total por competencia de 19,50 puntos, la cual se justifica por medio de una característica sobresaliente de esta Generación, entendida como una de las fortalezas en un entorno donde se convergen desafíos, capacidades y relaciones nuevas.

Consecuentemente, en la identificación de la puntuación por parte de la Conciencia en uno mismo y de la Motivación, se obtiene el mismo resultado con una puntuación promedio total por competencia de 17,56 puntos, impulsado por la justificación que comprende un nivel alto con capacidad de desarrollo. Marcando a ambas dentro del inicio de la actividad laboral bajo un concepto de competencias, las cuales son orientadas al conocimiento propio y que eso le es de impulso para la persecución de objetivos por medio de la Motivación.

Por otra parte, no se descarta la idea de que tanto la Autorregulación con una puntuación promedio total por competencia de 16,09 puntos y las Habilidades sociales con una puntuación promedio total por competencia de 16,32 puntos, son comprendidas bajo un

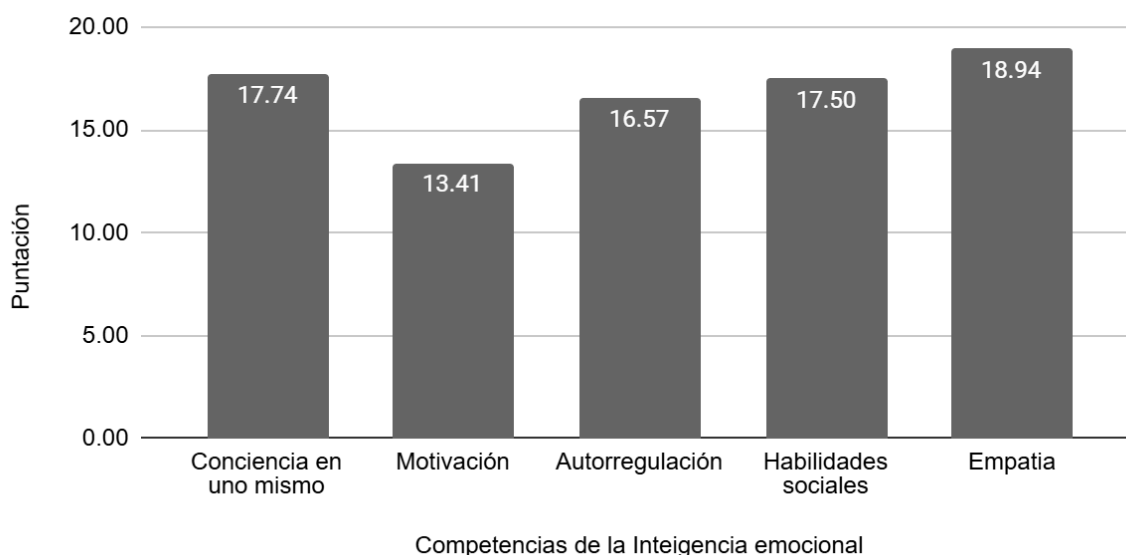
esquema de desarrollo amplio, el cual parten de un inicio en el nivel alto, pero aún, con más posibilidades de desarrollo que las mencionadas anteriormente.

**1 a 5 años de antigüedad.**

Avanzando con el análisis en el Gráfico N° 16, se identifica la segmentación bajo un rango de antigüedad de 1 a 5 años, el cual obtiene una puntuación promedio total por persona de 16,83 puntos. En la identificación de las puntuaciones por competencias de esta segmentación, se evidencian dos niveles, los cuales no se manifiestan como una variable significativa que demuestre una variación de los resultados.

**PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL POR PERSONA  
GENERACIÓN Z - 1 A 5 AÑOS DE ANTIGÜEDAD**

**Gráfico N°16**



Fuente: Elaboración propia

Por un lado, tanto la Empatía la cual es representada por una puntuación promedio total por competencia de 18,94 puntos, como la Conciencia en uno mismo con una puntuación

promedio total por competencia de 17,74 puntos y las Habilidades sociales con una puntuación promedio total por competencia de 17,50 puntos. Manifestando que no se diferencian entre sí como resultados, los cuales puedan llegar a representar un análisis profundo. Lo que sí justifica su análisis, es que las tres competencias bajaron su nivel de puntuación respecto al rango de antigüedad anterior. Lo que hace de su análisis, un inicio a la idea de que al pasar los años en el ámbito laboral, estas competencias disminuyen significativamente.

Por otro lado, la Autorregulación con una puntuación promedio total por competencia de 16,57 puntos, aumenta su nivel casi a una escala insignificante. Si bien el cambio no es abrupto, difiere de las demás competencias como una idea al control en un entorno donde el mismo ya comienza a ser parte de la diaria, Se entiende bajo un concepto positivo que esta competencia aumente su nivel al pasar los años con lo que compete bajo un paradigma de realización personal/profesional en el entorno laboral.

Por último la Motivación, cae a un nivel medio, el cual es entendido como una fuente de posibilidad al desarrollo, esta misma baja su nivel, marcando un impacto esperable con una puntuación promedio total por competencia de 13,41 puntos. Por justificación de la mismo, se hace presente la idea de que las personas están motivadas en los nuevos desafíos, en las nuevas oportunidades, los cuales les sirve de un primer impulso para ponerse a disposición, donde surge una sobresaliente carga personal sobre el querer conocer y que esto resulte positivo, tanto individualmente como por el entorno. Como consecuencia, se interpreta esta caída del nivel, como justificación de que los entornos laborales dejan de ser las fuentes de motivación para los participantes. No quiere decir que dejen de estar motivados, sino que comienzan a redirigir las fuentes de motivación a otros ámbitos.

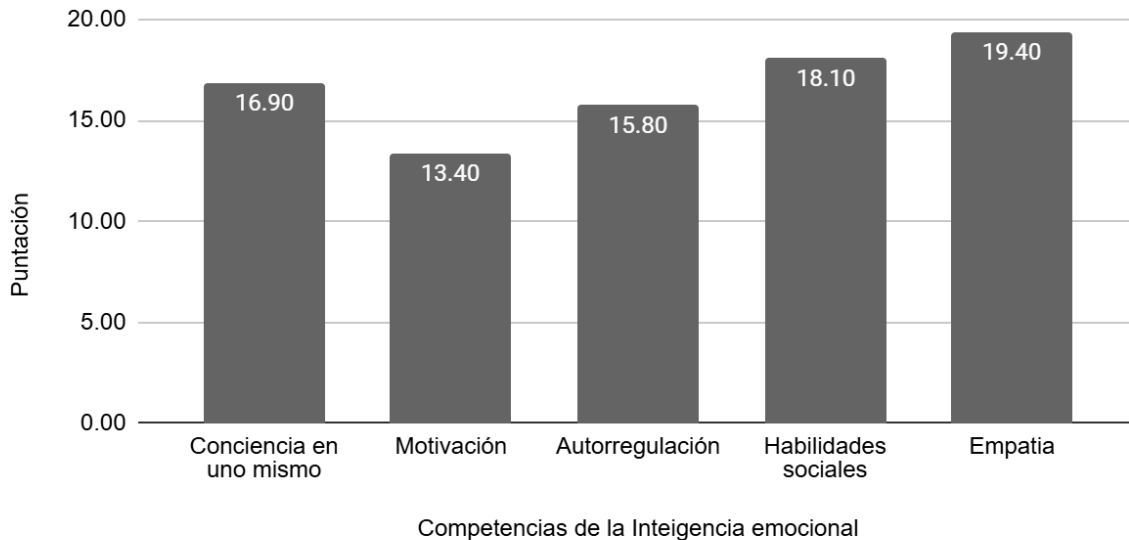
### **5 a 10 años de antigüedad.**

Siguiendo con la identificación por medio de la segmentación que se hace presente en el Gráfico N° 17, se identifica la puntuación promedio total, haciendo referencia al rango de 5 a

10 años de antigüedad en los cuales los participantes están/estuvieron insertos en el mercado laboral. En primer lugar, la puntuación promedio total por persona es de 16,72, la cual baja respectivamente a lo que concierne entre los primeros dos rangos de antigüedad.

**PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL POR PERSONA  
GENERACIÓN Z - 5 A 10 AÑOS DE ANTIGÜEDAD**

**Gráfico N°17**



Fuente: Elaboración propia

Como se viene identificando en los rangos anteriores, el análisis del Gráfico N°18, mantiene la misma estructura con mínimas variaciones. En primer lugar se identifica la Empatía con una puntuación promedio total por competencia de 19,40 puntos y las Habilidades sociales con una puntuación promedio total por competencia de 18,10 puntos, las cuales aumentan de forma parcial. Esta variación se justifica por medio de la idea, sobre que ya avanzados los años dentro de entornos laborales, los cuales en la actualidad suelen ser diversos, dinámicos y cambiantes, las relaciones interpersonales y cómo los participantes se predisponen para con el otro comienza a ser una de las fortalezas para su desarrollo dentro del entorno.

En contrapuesta a las mencionadas competencias, se identifica una pérdida en el nivel de lo que respecta a la Conciencia en uno mismo con una puntuación promedio total por competencia de 16,90 puntos, y de la Autorregulación, con una puntuación promedio total por competencia de 15,80. Ambas fueron variando al pasar de los años de antigüedad, según lo que se considera para el análisis del presente trabajo. Estas se justifican bajo un concepto

en el cual los participantes se exponen frente al ámbito para la realización de las actividades, tareas, dinámicas, etc. y el foco pasa a ser el otro, o el mismo ámbito, perdiendo levemente el enfoque en sí mismos.

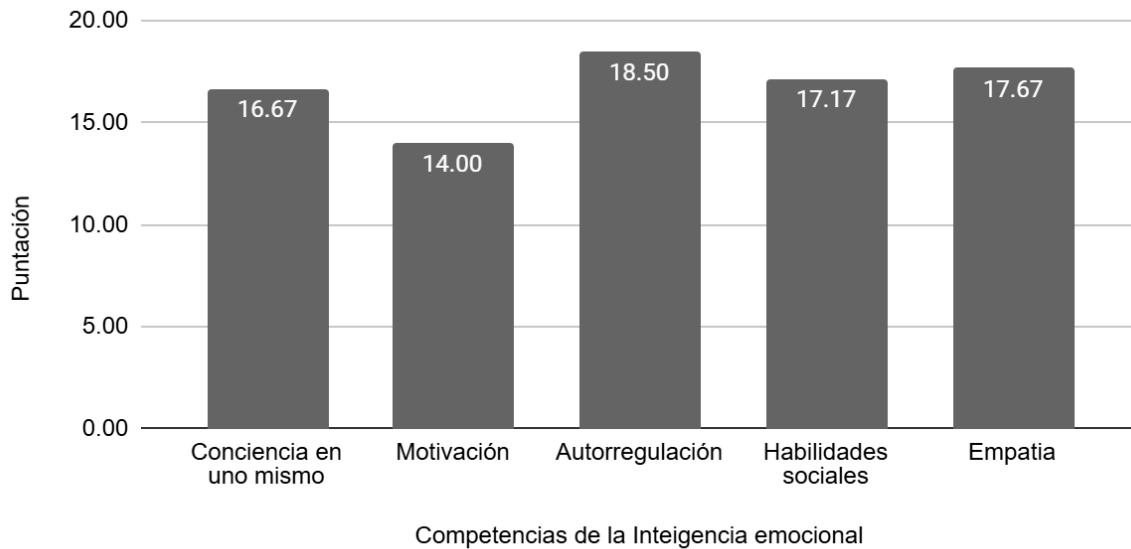
Por último la Motivación, con una puntuación promedio total por competencia de 14,40 puntos, la cual casi ni expresa una variación significativa respecto a lo que concierne la comparación de las segmentaciones anteriores. Puede entenderse bajo la misma lógica y entendimiento.

### **10 a 20 años de antigüedad**

Finalmente por medio del Gráfico N° 18, se identifica la segmentación comprendiendo el rango entre los 10 y 20 años de antigüedad según lo que respecta a la Generación Z. Como puntuación promedio total por persona, se identificó un resultado de 16,80 puntos, la cual aumenta minuciosamente. Cabe destacar que en el análisis de estos datos, si se evidencia una variación significativa respecto a la puntuación de las competencias de los rangos por antigüedad, identificados anteriormente.

**PUNTUACIÓN PROMEDIO TOTAL POR PERSONA  
GENERACIÓN Z - 10 A 20 AÑOS DE ANTIGÜEDAD**

**Gráfico N°18**



Fuente: Elaboración propia

En el análisis del gráfico se identifican nuevamente dos niveles según lo que se plantea por parte de los autores. En primer lugar, dentro de un nivel alto, se identifica a la Autorregulación, la cual es comprendida con una puntuación promedio total por competencia de 18,50 puntos. Esto demuestra una suba en su nivel respecto a los rangos de antigüedad mencionados anteriormente. Se justifica mediante un concepto el cual, Goleman (2024) identifica como la capacidad de manejar y controlar impulsos y emociones disruptivas, transformando la energía emocional negativa en algo positivo. Esta misma identificada en este rango de antigüedad, marca un fuerte impulso de hacer propia esta competencia, no por necesidad, sino porque el mismo entorno laboral te lo exige para la realización de tareas, de actividades, o el mismo desarrollo en entornos variados.

Le sigue la Empatía con una puntuación promedio total por competencia de 17,67 puntos y en consecuencia, las Habilidades sociales con una puntuación promedio total por competencia de 17,17 puntos. Estas si bien disminuyen respecto al último rango analizado, se posicionan como unas de las competencias las cuales mantienen su puntuación a lo largo del tiempo en un nivel alto o muy alto. Se entiende que el desarrollo de las mismas en el ámbito

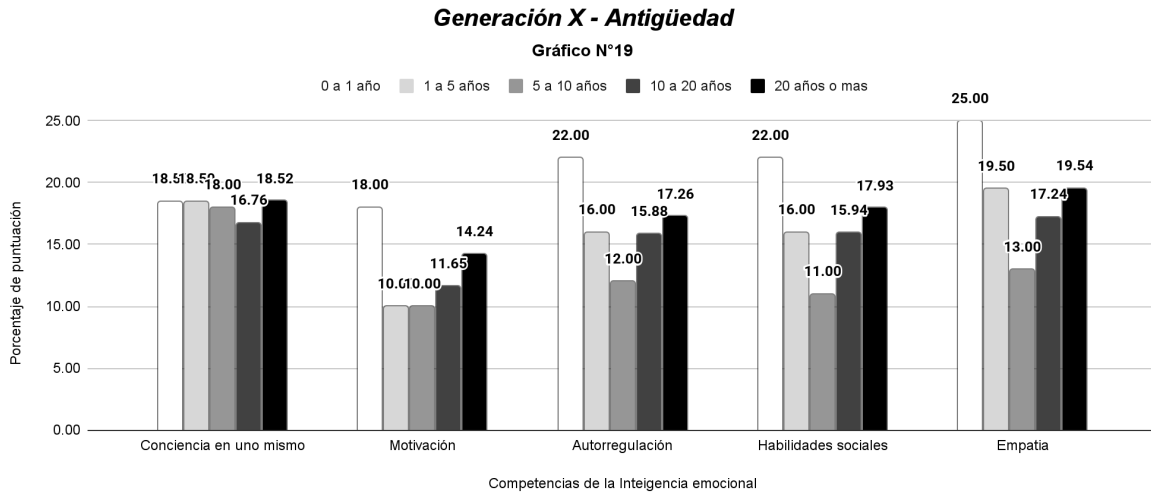
laboral son influenciadas por factores los cuales hacen a su variación, pero sin embargo se mantiene.

Consecuentemente, la Conciencia en uno mismo se posiciona como una de las competencias de la inteligencia emocional, con una puntuación promedio total por competencia de 16,67 puntos, la cual también se mantiene en la puntuación a lo largo del tiempo, respecto a los años de antigüedad según lo que compete al análisis de esta variable. Se identifica en un nivel alto pero con todo el margen para su desarrollo, lo cual se justifica como una de las competencias que pierden el foco en la realización personal/profesional dentro del ámbito laboral.

Finalmente la Motivación, la cual es identificada dentro de un nivel medio con una puntuación promedio total por competencia de 14,00 puntos. Esta, apenas aumenta dentro del análisis de los últimos rangos de antigüedad, justificando la idea de que es una competencia la cual decae significativamente con el pasar del tiempo dentro del entorno laboral.

### ***Resultados Generación X***

El Gráfico N° 19, permite observar cómo varían las puntuaciones de las competencias de la inteligencia emocional en la Generación X, segmentadas según la antigüedad laboral. Esta representación es particularmente útil para identificar tendencias evolutivas en el desarrollo emocional vinculadas a la trayectoria dentro de la organización, evidenciando comportamientos diferenciales entre los grupos de 0 a 1 año, 1 a 5 años, 5 a 10 años, 10 a 20 años y más de 20 años, representados cromáticamente en los distintos tonos del gráfico.



Fuente: Elaboración propia

### Conciencia en uno mismo

La competencia Conciencia en uno mismo presenta una variación moderada, pero con un patrón claro:

- 0 a 1 año: puntuación promedio total por competencia: 18,50 puntos.
- 1 a 5 años: puntuación promedio total por competencia: 18,50 puntos.
- 5 a 10 años: puntuación promedio total por competencia: 18,00 puntos.
- 10 a 20 años: puntuación promedio total por competencia: 16,76 puntos.
- 20 años o más: puntuación promedio total por competencia: 18,502puntos.

Se observa que todos los grupos mantienen valores altos, con una ligera disminución en el tramo de 10 a 20 años, lo cual podría responder a un período de mayor carga operativa o menor reflexión emocional, fenómeno mencionado en la literatura para etapas laborales intermedias. Sin embargo, la competencia se recupera en el tramo de mayor antigüedad, lo que coincide con el fortalecimiento del autoconocimiento derivado de la experiencia acumulada.

### Motivación

La Motivación muestra la mayor variabilidad entre los grupos y es la competencia con el desempeño más bajo en prácticamente todos los niveles de antigüedad:

- 0 a 1 año: puntuación promedio total por competencia: 18,00 puntos.
- 1 a 5 años: puntuación promedio total por competencia: 10,00 puntos.
- 5 a 10 años: puntuación promedio total por competencia: 10,00 puntos.
- 10 a 20 años: puntuación promedio total por competencia: 11,65 puntos.
- 20 años o más: puntuación promedio total por competencia: 14,24 puntos.

Se observa una sobresaliente puntuación al inicio y luego una caída notable entre los 1 a 10 años, coincidiendo con la etapa en la que suelen presentarse tensiones entre expectativas laborales, desafíos de consolidación en el puesto y procesos de evaluación del rol dentro de la organización. La motivación se recupera progresivamente en los grupos de mayor antigüedad (10 a 20 años y 20 o más), probablemente asociada a estabilidad, dominio del oficio y sentido de pertenencia.

#### Autorregulación

La Autorregulación muestra un crecimiento sostenido y uno de los patrones más claros del gráfico:

- 0 a 1 año: puntuación promedio total por competencia: 22,00 puntos.
- 1 a 5 años: puntuación promedio total por competencia: 16,00 puntos.
- 5 a 10 años: puntuación promedio total por competencia: 12,00 puntos.
- 10 a 20 años: puntuación promedio total por competencia: 15,88 puntos.
- 20 años o más: puntuación promedio total por competencia: 17,26 puntos.

El valor extremo más alto aparece en el grupo 0 a 1 año, lo cual se debe a la cautela inicial que caracteriza la etapa de ingreso, donde el trabajador regula fuertemente su conducta. Sin embargo, esta autorregulación disminuye en los tramos de 1 a 10 años, etapa en la que, según la literatura, se incrementan las exigencias y los desafíos operativos.

Luego muestra un ascenso nuevamente en el tramo de 10 a 20 años y se consolida aún más en 20 años o más, reflejando el fortalecimiento del autocontrol emocional asociado a la experiencia prolongada.

#### Habilidades sociales

Las Habilidades sociales presentan también variaciones definidas:

- 0 a 1 año: puntuación promedio total por competencia: 22,00 puntos.
- 1 a 5 años: puntuación promedio total por competencia: 16,00 puntos.
- 5 a 10 años: puntuación promedio total por competencia: 11,00 puntos.
- 10 a 20 años: puntuación promedio total por competencia: 15,94 puntos.
- 20 años o más: puntuación promedio total por competencia: 17,93 puntos.

El puntaje de 0 a 1 año nuevamente aparece como el más alto, lo que puede estar relacionado con el esfuerzo inicial del trabajador por integrarse, comunicarse adecuadamente y establecer vínculos funcionales. Sin embargo, al igual que en la autorregulación, el valor cae de forma importante en el tramo 5 a 10 años, lo que coincide con momentos de mayor desgaste interpersonal o tensiones derivadas de responsabilidades crecientes.

A partir de los 10 años, la competencia se recupera y alcanza niveles estables y altos en los grupos más antiguos.

### Empatía

La Empatía muestra la progresión más marcada y lineal hacia el aumento de la competencia con la antigüedad:

- 0 a 1 año: puntuación promedio total por competencia: 25,00 puntos.
- 1 a 5 años: puntuación promedio total por competencia: 19,50 puntos.
- 5 a 10 años: puntuación promedio total por competencia: 13,00 puntos.
- 10 a 20 años: puntuación promedio total por competencia: 17,24 puntos.
- 20 años o más: puntuación promedio total por competencia: 19,54 puntos.

Si bien el valor más alto aparece curiosamente en el tramo 0 a 1 año, posiblemente influido por un sesgo de deseabilidad social o por la voluntad de “causar una buena impresión” en etapas iniciales, lo verdaderamente relevante es la tendencia ascendente en los tramos de 10 a 20 años y 20 o más, que evidencian una empatía madura, coherente con lo que plantea Goleman: la empatía se fortalece mediante la experiencia acumulada y el trato cotidiano con otros.

La interpretación global del comportamiento de las competencias, evidencian que la trayectoria laboral ejerce una influencia significativa en el desarrollo emocional. Las competencias interpersonales, principalmente la Empatía y Habilidades sociales, muestran

una tendencia ascendente en los tramos de mayor antigüedad, lo que indica que la experiencia prolongada en la organización contribuyen a consolidar capacidades vinculadas a la comprensión del otro, la interacción efectiva y el establecimiento de vínculos laborales sólidos. Esta evolución coincide con lo planteado por los autores del marco teórico, quienes sostienen que la exposición continua a dinámicas organizacionales complejas favorece la adquisición de habilidades socioemocionales más estables y profundas. Del mismo modo, competencias intrapersonales como la Conciencia en uno mismo y la Autorregulación presentan variaciones asociadas a las exigencias propias de cada etapa laboral, alcanzando niveles más consistentes en los trabajadores con mayor experiencia acumulada.

Por su parte, la motivación se posiciona como la competencia más sensible a las fluctuaciones de la antigüedad, registrando sus valores más bajos en los tramos intermedios de permanencia y recuperándose gradualmente a partir de los diez años. Este comportamiento se interpreta a partir de los ciclos naturales del compromiso laboral, donde las etapas iniciales y avanzadas suelen presentar mayor estabilidad emocional, mientras que los períodos intermedios pueden estar atravesados por desafíos, desgaste y reajustes de expectativas. En conjunto, el análisis evidencia que el recorrido laboral influye de manera diferenciada en cada competencia, y que la inteligencia emocional se configura como un proceso dinámico que se fortalece con la experiencia y la interacción continua dentro del entorno organizacional.

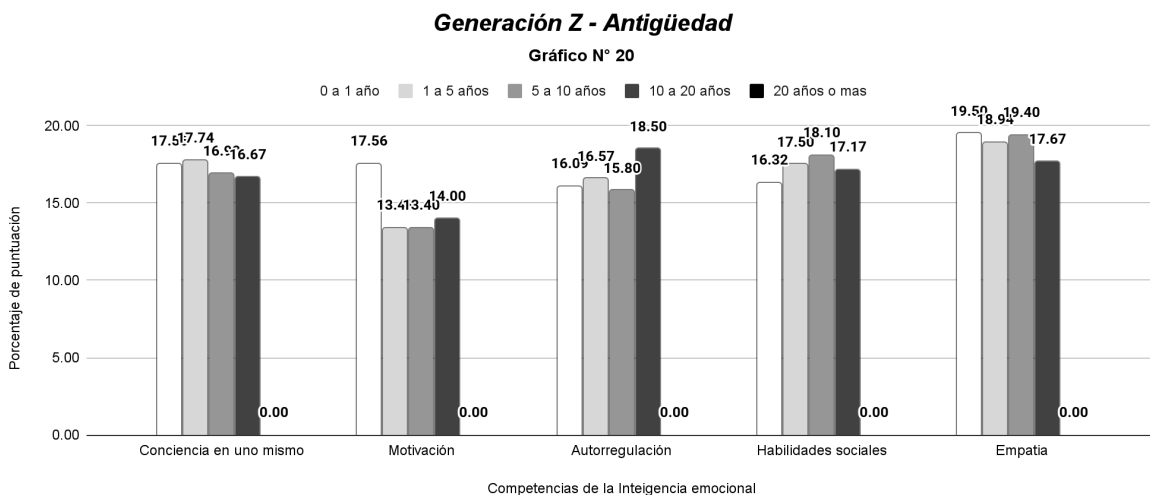
### ***Resultados Generación Z***

El Gráfico N° 20, presenta la variación de las puntuaciones promedio de las competencias de la inteligencia emocional en los trabajadores pertenecientes a la Generación Z, segmentados según su nivel de antigüedad laboral. Esta representación permite profundizar en la relación entre el tiempo de permanencia en la organización y el desarrollo emocional, aportando evidencia sobre cómo se manifiestan estas competencias en una generación

caracterizada por su reciente incorporación al ámbito laboral, su alto nivel de adaptabilidad y su estilo emocional más homogéneo en comparación con generaciones anteriores.

A diferencia de la Generación X, cuyos puntajes muestran diferencias más marcadas entre los distintos tramos de antigüedad, en la Generación Z se observan variaciones más leves. Esto sugiere que, para esta generación, la antigüedad dentro de la organización no constituye un factor determinante en el desarrollo emocional inicial, siendo más influyentes elementos propios de la generación, tales como la exposición temprana a entornos digitales, la educación emocional más integrada en su formación y una cultura marcada por la inmediatez, el feedback constante y la socialización permanente.

Este comportamiento también coincide con las perspectivas del marco teórico que sostienen que las generaciones más jóvenes poseen patrones emocionales más estables durante los primeros años de experiencia laboral, y que las diferencias más significativas emergen recién cuando acumulan períodos prolongados de trabajo continuo que permiten la maduración de competencias como la autorregulación o el manejo de conflictos. Así, el gráfico constituye una evidencia clara de que, si bien la antigüedad laboral ejerce un efecto, este tiende a ser más moderado en la Generación Z, cuyo perfil emocional base se mantiene relativamente consistente entre los distintos grupos analizados según su antigüedad laboral.



Fuente: Elaboración propia

Conciencia en uno mismo

En la competencia Conciencia en uno mismo se observa una estabilidad notable entre los distintos tramos de antigüedad, lo que indica que la Generación Z ingresa al ámbito laboral con un nivel de autopercepción ya desarrollado. Esta consistencia sugiere que la antigüedad no modifica significativamente su capacidad para identificar y comprender sus propias emociones.

- 0 a 1 año: puntuación promedio total por competencia: 17,56 puntos.
- 1 a 5 años: puntuación promedio total por competencia: 17,74 puntos.
- 5 a 10 años: puntuación promedio total por competencia: 16,90 puntos.
- 10 a 20 años: puntuación promedio total por competencia: 16,67 puntos.

Se observa una estabilidad en el rango de 16 a 18 puntos, evidenciando que esta competencia no presenta variaciones significativas por antigüedad. Esto puede explicarse por la tendencia de la Generación Z a poseer un alto grado de autopercepción desde etapas tempranas, influida por la retroalimentación constante y la cultura de autoanálisis que caracteriza a esta cohorte.

### Motivación

En el caso de la Motivación, los datos muestran una mayor variabilidad, reflejando que esta competencia es más sensible a las condiciones del entorno laboral que a la experiencia acumulada. La misma, tiende a disminuir en los tramos intermedios, lo que podría vincularse con el desgaste o las expectativas propias de esta etapa de adaptación organizacional.

- 0 a 1 año: puntuación promedio total por competencia: 17,56 puntos.
- 1 a 5 años: puntuación promedio total por competencia: 13,41 puntos.
- 5 a 10 años: puntuación promedio total por competencia: 13,40 puntos.
- 10 a 20 años: puntuación promedio total por competencia: 14,00 puntos.

La motivación inicia en un nivel alto en el tramo de 0 a 1 año, probablemente motivada por expectativas, entusiasmo inicial y proactividad propia de la incorporación reciente. Sin embargo, disminuye de manera clara entre los 1 y 10 años, coincidiendo con momentos de adaptación, enfrentamiento a frustraciones laborales y reajustes de expectativas. A partir de los 10 años, presenta una leve recuperación. Este patrón se alinea con lo analizado en la Generación X, aunque con menores oscilaciones.

## Autorregulación

La Autorregulación presenta valores iniciales moderados y un incremento progresivo en los grupos con mayor antigüedad, evidenciando que esta competencia se fortalece con la exposición sostenida a situaciones laborales complejas. La tendencia ascendente refleja un desarrollo gradual de la capacidad para gestionar impulsos y regular emociones.

- 0 a 1 año: puntuación promedio total por competencia: 16,09 puntos.
- 1 a 5 años: puntuación promedio total por competencia: 16,67 puntos.
- 5 a 10 años: puntuación promedio total por competencia: 15,80 puntos.
- 10 a 20 años: puntuación promedio total por competencia: 18,50 puntos.

La autorregulación se mantiene estable en los tres primeros tramos, con variaciones mínimas. Esto sugiere que los jóvenes trabajadores poseen un manejo emocional relativamente uniforme en las primeras etapas de su carrera. Sin embargo, el incremento significativo en el tramo 10 a 20 años indica que esta competencia se consolida fuertemente con la experiencia prolongada, coincidiendo con los planteamientos teóricos que afirman que el autocontrol emocional se fortalece con la madurez laboral.

## Habilidades sociales

Las Habilidades sociales se mantienen estables y en niveles elevados en todos los tramos de antigüedad, lo que coincide con las características generacionales de la misma, habituada a la interacción constante y al uso de herramientas comunicacionales. La antigüedad no impacta de manera marcada en esta competencia, dado que ya se presenta como una fortaleza desde el inicio.

- 0 a 1 año: puntuación promedio total por competencia: 16,32 puntos.
- 1 a 5 años: puntuación promedio total por competencia: 17,50 puntos.
- 5 a 10 años: puntuación promedio total por competencia: 18,10 puntos.
- 10 a 20 años: puntuación promedio total por competencia: 17,17 puntos.

Esta competencia presenta una estabilidad notable, con valores que se mantienen dentro del rango alto. Las fluctuaciones mínimas refuerzan una característica propia de la Generación Z: su facilidad para interactuar socialmente, trabajar en equipos y desenvolverse en entornos comunicacionales dinámicos. La leve mejora en el tramo 1 a 5 años sugiere una ajustada

adaptación al entorno laboral, mientras que las puntuaciones en los tramos más altos evidencian consolidación más que transformación.

### Empatía

En relación con la Empatía, se observan valores altos y homogéneos en todas las etapas, lo que evidencia una orientación natural de la Generación Z hacia la sensibilidad social y la comprensión del otro. La estabilidad de esta competencia indica que constituye un rasgo distintivo del perfil emocional.

- 0 a 1 año: puntuación promedio total por competencia: 19,50 puntos.
- 1 a 5 años: puntuación promedio total por competencia: 18,94 puntos.
- 5 a 10 años: puntuación promedio total por competencia: 19,40 puntos.
- 10 a 20 años: puntuación promedio total por competencia: 17,67 puntos.

Esta competencia se mantiene en niveles muy altos en casi todos los tramos, con un leve descenso en el rango de 5 a 10 años, que podría responder a desafíos propios de la adaptación laboral media. No obstante, vuelve a aumentar de forma significativa en el tramo de mayor antigüedad disponible. Esto es coherente con estudios que señalan que la Generación Z posee una fuerte orientación hacia la sensibilidad social y la inclusión, sostenida incluso en escenarios laborales exigentes.

En términos generales, se evidencia que la Generación Z presenta una mayor homogeneidad emocional entre los diferentes niveles de antigüedad, a diferencia de la Generación X donde la experiencia prolongada tiene un impacto más marcado. Las competencias interpersonales Habilidades sociales y Empatía, se mantienen consistentemente altas en todos los tramos, lo que refuerza la predisposición natural de esta generación hacia la interacción social, la adaptación comunicacional y la sensibilidad interpersonal. Por otro lado, las competencias intrapersonales como lo son la Conciencia en uno mismo y Autorregulación, muestran variaciones leves, pero también estables, alcanzando un pico en la antigüedad más elevada, lo que sugiere que la madurez laboral termina fortaleciendo el autocontrol emocional.

En contraste, la motivación es la única competencia que presenta fluctuaciones relevantes, con una disminución en los tramos intermedios y una posterior recuperación. Este comportamiento es compatible con los ciclos laborales propios de las generaciones más jóvenes, donde la búsqueda constante de desafíos, reconocimiento inmediato y oportunidades

de crecimiento influye fuertemente en la percepción motivacional. En conjunto, los resultados indican que, si bien la antigüedad impacta en el desarrollo emocional de la Generación Z, su estructura emocional base permanece más estable que en generaciones anteriores, probablemente debido a patrones culturales, expectativas laborales modernas y un estilo emocional más homogéneo desde edades tempranas.

## Resultados Generales

<b>Tabla N° 11</b>						
<b>Resultados Generales</b>						
<b>Análisis</b>	<b>Segmentación</b>	<b>Conciencia en uno mismo</b>	<b>Motivación</b>	<b>Autorregulación</b>	<b>Habilidades Sociales</b>	<b>Empatía</b>
Análisis por competencias	Generación X	18.15	13.69	16.87	17.33	18.94
	Generación Z	17.54	13.04	16.45	17.15	19.10
Análisis desagregados por género - Generación X	Masculino	17.77	13.77	16.50	16.27	18.04
	Femenino	18.39	13.73	17.10	18.00	19.51
Análisis desagregados por género - Generación Z	Masculino	18.06	13.50	18.09	17.16	18.09
	Femenino	17.31	12.83	15.72	17.15	19.54
Análisis desagregado por Antigüedad - Generación X	0 a 1 año	18.50	18.00	22.00	22.00	25.00
	1 a 5 años	18.50	10.00	16.00	16.00	19.50
	5 a 10 años	18.00	10.00	12.00	11.00	13.00
	10 a 20 años	16.76	11.65	15.88	15.94	17.24
	20 o más años	18.52	14.24	17.26	17.93	19.54
Análisis desagregado por Antigüedad - Generación Z	0 a 1 año	17.56	17.56	16.09	16.32	19.50
	1 a 5 años	17.74	13.41	16.57	17.50	18.94
	5 a 10 años	16.90	13.40	15.80	18.10	19.40
	10 a 20 años	16.67	14.00	18.50	17.17	17.67

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 6

### Conclusión

El análisis realizado permitió comprender con mayor profundidad cómo se expresan las competencias de la inteligencia emocional en la Generación X y en la Generación Z, dando respuesta a los objetivos planteados y evidenciando que las diferencias generacionales no son solo datos estadísticos, sino manifestaciones de historias, contextos, creencias y formas de habitar el mundo del trabajo.

La identificación y ponderación de las competencias, mostró que cada generación desarrolla su inteligencia emocional de forma particular y que no existe una realidad absoluta, sino que cada una, incluso cada participante, demuestra una realidad diferente, lo cual se expresa de modo general siguiendo con la segmentación acorde al análisis de las variables. La cual se demuestra en primer lugar por medio de la Generación X, que construyó su fortaleza emocional a partir de la experiencia, la estabilidad y la necesidad de adaptarse a cambios sostenidos. Por su parte, la Generación Z lo hizo desde la inmediatez, la sensibilidad social y un entorno marcado por la conectividad y la búsqueda de significado. Donde los resultados no solo permitieron comparar índices numéricos, sino interpretar el sentido que adquieren las competencias de la Inteligencia emocional en cada generación.

La Generación X revela autocontrol, resiliencia y vínculos maduros y la Generación Z aporta expresividad emocional, apertura al diálogo y una fuerte predisposición a la innovación. Estas diferencias, lejos de constituir tensiones, evidencian la complementariedad potencial entre generaciones y la importancia de reconocer que la inteligencia emocional se construye de manera situada, atravesada por los cambios culturales, tecnológicos y sociales que cada generación vivió en su proceso de formación.

El estudio permitió identificar también las debilidades relativas de cada generación, interpretadas no como carencias, sino como puntos desde los cuales es posible crecer. Desde esta perspectiva, la Generación X parece necesitar mayor flexibilidad ante entornos acelerados, mientras que la Generación Z requiere fortalecer la tolerancia a la frustración y la regulación emocional. Estos hallazgos concuerdan con los aportes teóricos analizados y muestran que cada generación aporta no solo competencias, sino también desafíos propios que las organizaciones deben saber acompañar.

Desde una mirada más amplia, la investigación permitió comprender que gestionar la inteligencia emocional en el ámbito laboral, no implica homogeneizar comportamientos, sino darle valor a las diversidades que conviven dentro de las organizaciones. Los resultados ofrecen una mirada enriquecedora para el campo de las Relaciones del Trabajo, subrayando que la convivencia intergeneracional requiere políticas sensibles a estas diferencias y estrategias, que promuevan el desarrollo emocional como un recurso clave para la construcción de ambientes más justos, colaborativos y sostenibles.

En términos formativos, este trabajo representó para mí una oportunidad de integrar teoría, evidencia empírica y reflexión crítica. Confrontar los datos con el marco teórico y los antecedentes, no sólo permitió alcanzar conclusiones sólidas, sino también comprender que el estudio de las emociones en el trabajo es inseparable de la mirada humana que requiere nuestra disciplina. La inteligencia emocional, más allá de ser un concepto académico, se reveló como una herramienta transformadora, tanto para comprender a otros como para comprenderme a mí mismo, en mi rol futuro, dentro del campo profesional. Este proceso consolidó la convicción de que las Relaciones del Trabajo deben seguir incorporando el componente emocional como un eje estratégico, porque allí se encuentran muchas de las respuestas a los desafíos que atraviesan las organizaciones contemporáneas.

### Referencia bibliográficas

- Allia, M. L. (2021). *La inteligencia emocional y su influencia en el ámbito laboral*. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.
- Alonso Puig, M. (2017). *Reinventarse: tu segunda oportunidad*. Editorial Plataforma.
- Castro Vargas, V. (2018). *Simpatía generacional: Una relación paradójica entre la generación X, millennials y centennials en el espacio laboral*. Repositorio Institucional Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/15056>
- Dionicio Moreno, I. O., & Esquivel Vara, S. A. (2024). *Inteligencia emocional y satisfacción laboral de los trabajadores: Una revisión de literatura*. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Fundación Observatorio de Recursos Humanos. (s.f.). *Liderando equipos multigeneracionales*. <https://www.observatoriorh.com/>
- Generalitat de Catalunya. (2010). *Guía para desarrollar la inteligencia emocional*. Institut d'Educació de l'Ajuntament de Barcelona.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. (25° edición) Best-Seller Mundial.
- Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional*. Editorial Kairós. (Obra original publicada en 1995).
- Goleman, D., McKee, A., David, S., & Gallo, A. (2024). *Liderar por instinto: Inteligencia emocional (3ª edición)*. Harvard Business Review Press.

- Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). *El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. Última Década.* <https://doi.org/10.4067/S0718-22362011000100002>
- Montano-Pérez, B. E., Luévanos-Rojas, A., Salas-Torres, L. H., & Martel-Carranza, C. P. (2024). *Grupos generacionales que integran el capital humano y su proyección en la empresa. Innovaciones de Negocios, 21*, 20–37. Universidad Autónoma de Nuevo León. <https://doi.org/10.29105/revin21.41-433>
- Orué-Arias, E. (2011). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana.* Revista de Ciencias Empresariales, 90–106. Universidad de San Martín de Porres.
- Peiró, F. D. (2024). *Cómo afrontar la crisis generacional.* Editorial Granica.
- Robles Ortiz. A. M., Romero Paredes P. V. (2024) *El compromiso organizacional de la generación Millennial y la generación Z en la cooperativa de ahorro y Credi Ya Ltda.*
- Vilanova, N. (2017). *Generación Z: Los jóvenes que han dejado viejos a los millennials.* ATREVIA y Deusto Business School.

## **Anexos**

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nPKsR4foBHLijb6bYWlkv-fQ7rsZ1bbuug3ePka0LCo/edit?resourcekey=&gid=1118238956#gid=1118238956>

[https://docs.google.com/forms/d/12xVwPQnN2VdQVPFenzSDutbRu65FB3XC\\_6sAl6xchFAU/edit#settings](https://docs.google.com/forms/d/12xVwPQnN2VdQVPFenzSDutbRu65FB3XC_6sAl6xchFAU/edit#settings)