



**TRABAJO DE GRADO  
Seminario**

**La influencia oculta de las emociones positivas en los sesgos cognitivos y el juicio decisonal**

Corporación Universitaria Remington.  
Ciencias Empresariales.  
Administración de Empresas y Finanzas.

Estudiantes  
Natalia Andrea López Calle  
Maricela Lozano Perea

Docente  
Mateo López Betancourt

Trabajo de grado Seminario  
2025

## Agradecimientos

Este trabajo de grado representa el cierre de una etapa llena de retos, aprendizajes y sueños cumplidos. Nada de esto habría sido posible sin el apoyo y la compañía de personas que dejaron huella en nuestro camino.

En primer lugar, agradecemos a quienes nos inspiraron y nos dieron la fortaleza para avanzar incluso en los momentos más difíciles.

A nuestras familias, por ser el faro que iluminó cada paso, por su amor incondicional y por recordarnos que detrás de cada esfuerzo hay una recompensa. Gracias por su paciencia, por sus palabras de aliento y por creer en nosotras cuando más lo necesitábamos.

A nuestros amigos, que con su compañía y sonrisas nos ayudaron a transformar el cansancio en motivación y las dudas en confianza.

De manera especial, expresamos nuestra gratitud al profesor Mateo López Betancourt, quien fue más que un orientador: fue un guía que nos inspiró a dar lo mejor de nosotras. Su dedicación, conocimiento y apoyo constante fueron claves para convertir este proyecto en una realidad.

Finalmente, agradecemos a nuestra Universidad y a todos los docentes que nos acompañaron en este proceso formativo, por sembrar en nosotras la pasión por aprender y el compromiso con la excelencia.

Este logro es el resultado de un esfuerzo compartido, y cada página de este trabajo lleva consigo un pedacito del apoyo, la confianza y el cariño que recibimos.

¡Gracias por ser parte de esta historia!

**Tabla de Contenidos**

Resumen.....	4
Palabras clave.....	4
Pregunta orientadora de la búsqueda .....	5
Metodología de búsqueda de la información .....	8
Sustentación teórica de la pregunta.....	10
Conclusiones.....	11
Referencias.....	12

## Resumen

El presente informe analiza la influencia que ejercen las emociones positivas en los sesgos cognitivos y el juicio decisional, especialmente en contextos de liderazgo organizacional. Aunque tradicionalmente las investigaciones se han centrado en los efectos de emociones negativas como el miedo, la ira o la frustración, estudios recientes sugieren que los estados afectivos agradables también pueden distorsionar la percepción del riesgo, incrementar la confianza subjetiva y conducir a decisiones insuficientemente evaluadas. A partir de esta inquietud, se formuló la pregunta orientadora: ¿puede una carga emocional positiva generar errores en el juicio, aun cuando parezca menos evidente?

Para responderla, se desarrolló una estrategia de búsqueda en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, PsycINFO y Google Scholar, utilizando palabras clave relacionadas con emociones positivas, sesgos cognitivos, liderazgo emocional y toma de decisiones. La revisión incluyó autores fundamentales como Daniel Goleman, Daniel Kahneman, Antonio Damásio y Barbara Fredrickson, cuyas teorías aportan una visión integrada entre emoción, cognición y comportamiento decisional.

Los resultados evidencian que emociones como el entusiasmo, la motivación, la admiración y la euforia pueden activar atajos mentales como el sesgo de optimismo que modifican la valoración de riesgos y beneficios. Según Kahneman, estos estados facilitan el predominio del pensamiento rápido e intuitivo Sistema 1, mientras que Fredrickson muestra que las emociones positivas amplían la cognición, pero también pueden disminuir la vigilancia crítica. Asimismo, la teoría del marcador somático de Damásio explica cómo sensaciones corporales asociadas a estados agradables influyen de manera automática en decisiones aparentemente racionales.

El análisis de casos cotidianos en liderazgo confirma este fenómeno: líderes que aceptan propuestas sin verificar condiciones, colaboradores que sobrestiman su capacidad por admiración a un superior y directivos que toman decisiones impulsados por el reconocimiento. En conjunto, los hallazgos permiten concluir que las emociones positivas, aunque beneficiosas para la motivación y el clima organizacional, pueden generar puntos ciegos decisionales si no se gestionan adecuadamente. Por ello, comprender su impacto constituye un elemento esencial para un liderazgo consciente y equilibrado.

## Palabras clave

Emociones positivas, Sesgos cognitivos, Juicio decisional, Toma de decisiones, Liderazgo emocional, Sesgo de optimismo, Influencia afectiva, Cognición y emoción, Psicología del liderazgo, Distorsiones cognitivas, Afecto y decisiones, Sesgos en el liderazgo, Regulación emocional, Toma de decisiones afectiva

## Pregunta orientadora de la búsqueda

El análisis realizado se orientó por una pregunta que, aunque parece sencilla revela una complejidad emocional y cognitiva mucho más profunda: ¿podría una carga emocional positiva llevar también a errores en el juicio, aunque parezca menos evidente? La verdad es que este interrogante no surge de una simple curiosidad; aparece porque en la práctica cotidiana del liderazgo vemos cómo las decisiones no se toman solo con datos, indicadores o modelos racionales, sino con una red de sensaciones que se filtran casi sin pedir permiso. Y es que este tipo de pregunta abre un espacio para examinar algo que muchas veces pasa desapercibido: la influencia silenciosa de las emociones agradables, esas que se sienten tan bien que casi nunca se ponen en duda. Además, permite contrastar dos mundos que conviven dentro de quienes toman decisiones: por un lado, el impacto evidente de emociones intensas como la frustración, el miedo o la tensión; y por otro, el efecto más sutil pero igualmente poderoso de emociones como el entusiasmo, la simpatía, la euforia o la inspiración. Tal vez por eso este interrogante funciona como una puerta que nos invita a revisar, con más calma y más honestidad, cómo incluso los estados positivos pueden moldear nuestras percepciones, suavizar los riesgos, amplificar lo que consideramos valioso y colorea la manera en que juzgamos situaciones complejas. Y es que, cuando un líder se siente motivado o esperanzado, esa energía puede convertirse en un motor para actuar... pero también en un velo que, sin mala intención, reduce el nivel de análisis crítico. En conjunto, esta pregunta abre un diálogo enriquecedor entre la teoría psicológica, las dinámicas reales de las organizaciones y las experiencias concretas de quienes deben tomar decisiones con implicaciones significativas.

La literatura académica ofrece un punto de partida firme. Según Goleman (1995) cuando una emoción alcanza un nivel suficientemente intenso puede interferir con la capacidad de razonamiento y con la atención necesaria para evaluar las situaciones con claridad. Esta idea suele asociarse a emociones desagradables como la ira o el miedo, aunque, si la observamos con más detenimiento, también nos sugiere que estados emocionales agradables como el entusiasmo, la admiración o incluso la euforia podrían empujarnos a decidir con menos cautela de la que imaginamos. Además, la verdad es que en contextos de liderazgo estos estados positivos pueden resultar tan seductores que uno llega a creer que está viendo todo más claro, cuando en realidad quizá está pasando por alto información crítica simplemente porque se siente confiado. Esto se vuelve particularmente visible en escenarios de liderazgo, donde la atmósfera emocional no es un simple entorno, sino un factor vivo que va modelando cómo los líderes evalúan alternativas y asumen riesgos. Además, Kahneman advierte en *Thinking, Fast and Slow* (2011) que cuando fijamos nuestra atención en algo tendemos a sobredimensionar su importancia, lo que tal vez explique por qué una emoción positiva puede inflar la relevancia de una propuesta o incluso de la persona que la presenta. Y es ahí cuando la escucha crítica empieza a diluirse, casi sin que lo notemos, impulsando al líder hacia un optimismo automático que, aunque parezca inofensivo, puede modificar de manera significativa la calidad del juicio en decisiones estratégicas. Damásio, por su parte, sostiene en *Descartes' Error* (1994) que el cerebro no decide únicamente desde la razón, sino desde un entramado donde sentir y

pensar funcionan de manera inseparable. Esa perspectiva, la verdad, cambia el enfoque porque obliga a reconocer que ninguna decisión llega limpia, siempre hay emociones que colorean lo que elegimos. A veces ese tono emocional nos orienta hacia elecciones acertadas, pero en otras ocasiones puede precipitar juicios que, vistos después, parecen excesivamente impulsivos.

Los ejemplos que surgieron del análisis permiten ver este fenómeno con mucha más claridad en la vida cotidiana de las organizaciones. Lucía, por ejemplo, dirige un equipo comercial y venía de cerrar una negociación importante que le elevó el ánimo del día. Minutos después, otro proveedor le presentó una propuesta “casi perfecta”, y ese buen estado emocional la llevó a confiar demasiado rápido: aceptó condiciones sin revisar los plazos de entrega, convencida de que “todo seguiría saliendo bien”. Mateo, analista financiero, vivió algo similar cuando su jefe a quien admira profundamente anunció una idea arriesgada con un tono entusiasta y motivador. Esa mezcla de inspiración y respeto hizo que Mateo omitiera verificar dos supuestos clave del modelo, porque el ambiente emocional del momento redujo su nivel normal de cautela. También está el caso de Ana, quien trabaja en proyectos sociales. Después de recibir un reconocimiento público por su gestión, se sintió tan impulsada por la gratitud del equipo que aprobó un presupuesto sin cuestionar aumentos inesperados en los costos. Y es que, aunque cada uno de estos líderes actuó con buenas intenciones, las emociones positivas moldearon sus juicios de manera sutil, influyendo en cómo evaluaron riesgos, beneficios y urgencias. En todos estos escenarios se observa que Goleman señala que nuestras emociones influyen decisivamente en nuestra forma de pensar, especialmente en entornos laborales donde se combinan relaciones, presión y objetivos. (Goleman, 1998).

Con base en los aportes teóricos y los casos analizados, la discusión permite reconocer que las emociones positivas no son intrínsecamente “peligrosas”, pero sí pueden generar un sesgo optimista que distorsiona la percepción del riesgo, incrementa la confianza subjetiva y reduce la vigilancia cognitiva. Además, la literatura coincide en que estas emociones activan atajos mentales que, aunque útiles para la motivación y la cohesión, también pueden llevar a conclusiones rápidas o insuficientemente evaluadas. Y es que, al final, resulta llamativo que aquello que impulsa la creatividad, la inspiración y el bienestar también pueda de forma casi silenciosa empañar la claridad del juicio.

Por tanto, la pregunta orientadora no solo permite identificar un riesgo poco discutido, sino que también invita a replantear cómo deberían formarse los líderes en la gestión de estados emocionales positivos. La teoría de Ampliación y Construcción de Fredrickson aporta una luz decisiva: según la autora, “*positive emotions broaden an individual’s momentary thought–action repertoire*” (Fredrickson, 2001, p. 220), Y es que, cuando la experiencia emocional es expansiva, la mente se abre, flexibiliza sus límites y aumenta su capacidad creativa y exploratoria. Sin embargo, esa misma ampliación que potencia la creatividad también puede relajar filtros críticos y disminuir la percepción de riesgo. La verdad es que un líder que atraviesa una etapa de reconocimiento y logros puede sentirse tan confiado

que termine sobrestimando propuestas o personas solo porque su estado emocional es positivo, incluso cuando los indicadores objetivos invitan a ser cautelosos.

En conjunto, los aportes de Goleman, Fredrickson, Kahneman y Damásio, sumados a los ejemplos prácticos analizados, muestran que la relación entre emoción positiva y juicio no es lineal ni obvia: es un campo delicado donde la lucidez puede convivir con el entusiasmo, pero solo si existe conciencia emocional suficiente para evitar que esa energía agradable se convierta en un punto ciego decisional.

## Metodología de búsqueda de la información

Para responder nuestra pregunta orientadora ¿podría una carga emocional positiva llevar también a errores en el juicio, aunque parezca menos evidente? construimos una estrategia de búsqueda que nos permitiera rastrear no solo definiciones conceptuales, sino también enfoques contemporáneos que interactúan directamente con la toma de decisiones en escenarios de liderazgo. Desde el inicio sentimos que este tema exigía algo más que recopilar textos; necesitábamos una búsqueda que captara matices afectivos, cognitivos y situacionales, porque la verdad es que las decisiones bajo emoción nunca se explican desde una sola disciplina.

Y es que, a medida que progresábamos, descubrimos que hablar de emociones positivas no es tan sencillo como suena. Tal vez por eso decidimos examinar con más precisión: exploramos estudios que mostraban cómo un estado de ánimo elevado puede aflojar los controles cognitivos, revisamos teorías que advierten cómo el entusiasmo puede volver difusas las señales de alerta y, además, nos detuvimos en investigaciones recientes que describen la forma en que los líderes, incluso los más experimentados, pueden sobreestimar sus capacidades cuando se sienten especialmente motivados.

Para no perdernos entre miles de resultados, organizamos la búsqueda alrededor de palabras clave seleccionadas con intención. Entre las más utilizadas estuvieron: emociones positivas, sesgos cognitivos, juicio decisional, toma de decisiones, liderazgo emocional, sesgo de optimismo, influencia afectiva, cognición y emoción, psicología del liderazgo, distorsiones cognitivas, afecto y decisiones, sesgos en el liderazgo, regulación emocional, toma de decisiones afectiva. Estas combinaciones nos permitieron depurar mejor la información y acceder a artículos que bajo criterios más generales, nunca habrían aparecido. En cuanto a buscadores y bases de datos, priorizamos aquellos con mayor rigurosidad académica: Google Scholar, Scopus, Web of Science y PsycINFO. Además, revisamos capítulos de libros y obras fundamentales de Daniel Goleman, Daniel Kahneman, Antonio Damásio y Barbara Fredrickson. La verdad es que cada uno aporta una pieza distinta del rompecabezas, y por eso acudimos directamente a sus textos, evitando depender únicamente de análisis secundarios o interpretaciones sueltas. Nuestra estrategia no fue un trayecto lineal; más bien, funcionó como una búsqueda en espiral. Empezamos con conceptos amplios para entender el panorama y, conforme avanzábamos, fuimos afinando los términos a partir de patrones y vacíos teóricos que llamaban nuestra atención. Por ejemplo, al notar que el sesgo optimista aparecía de manera recurrente en investigaciones sobre decisiones equivocadas bajo emociones agradables, ampliamos la búsqueda hacia conceptos como sesgo afectivo. Algo similar ocurrió cuando encontramos conexiones con el pensamiento rápido descrito por Kahneman; eso nos llevó a revisar artículos que relacionaban emociones positivas con el funcionamiento del Sistema 1 modo de pensamiento rápido, automático, intuitivo y emocional descrito por Kahneman en *Thinking, Fast and Slow* (2011).

También integramos una revisión exploratoria de casos reales de liderazgo encontrados en libros, informes y artículos de gestión, porque estos relatos muestran de forma muy viva cómo operan las emociones sobre todo las positivas en momentos de logro,

celebración o reconocimiento, donde los sesgos cognitivos pueden intensificarse sin que las personas lo noten. Además, revisamos bibliografías de artículos recientes, ya que, muchas veces, la ruta más eficaz para descubrir textos nuevos es seguir las referencias que otros autores ya han considerado valiosas.

En conjunto, esta metodología no solo nos permitió localizar información relevante, sino también identificar relaciones que se entrelazan entre la psicología, la neurociencia afectiva y los estudios organizacionales. Tal vez lo más interesante es que confirmamos que la pregunta sobre las emociones positivas y los errores de juicio está mucho más viva de lo que imaginábamos, y se discute desde múltiples ángulos que se complementan entre sí.

### **Sustentación teórica de la pregunta**

La pregunta orientadora del presente trabajo se fundamentó en la intersección entre la psicología emocional, la cognición y los procesos de liderazgo. Diversos autores han señalado que el juicio decisional no es un proceso puramente racional, sino el resultado de una interacción dinámica entre afecto, experiencia, memoria y razonamiento. En este sentido analizaremos si las emociones positivas pueden generar errores de juicio constituye un tema relevante, especialmente en contextos organizacionales donde los líderes ejercen influencia directa sobre los resultados.

Goleman (1995) plantea que las emociones tienen un impacto profundo en la claridad del pensamiento, señalando que tanto los estados negativos como los positivos pueden modular la capacidad de análisis. Aunque la mayor parte de la literatura se ha centrado en emociones disruptivas como la ira o el miedo, investigaciones recientes reconocen que el entusiasmo, la motivación, la admiración o la euforia también modifican la percepción del riesgo. Kahneman (2011) aporta a esta discusión al afirmar que la atención emocional amplifica ciertos estímulos y minimiza otros, creando una distorsión que puede llevar a sobreestimar beneficios o minimizar amenazas.

Desde una perspectiva neuropsicológica, Damásio (1994) sostiene que las emociones son componentes esenciales del razonamiento humano. Su tesis del “marcador somático” explica cómo las sensaciones corporales, generadas por estados emocionales, influyen casi de forma automática en las decisiones. Esto implica que los estados afectivos agradables pueden crear una sensación ilusoria de seguridad o éxito continuo, reduciendo los filtros cognitivos que usualmente moderan el juicio.

La teoría Broaden-and-Build de Fredrickson (2001, 2009) ofrece un marco teórico complementario. Según esta autora, las emociones positivas expanden el repertorio cognitivo y conductual, promoviendo creatividad, flexibilidad mental y pensamiento amplio. No obstante, esa misma ampliación puede generar una disminución temporal de la vigilancia cognitiva, especialmente en escenarios donde la euforia o el optimismo se intensifican. Esto da lugar a decisiones rápidas, influenciadas por la percepción ampliada, pero menos sustentadas en un análisis crítico detallado.

El análisis de casos cotidianos en organizaciones como líderes que aceptan propuestas sin revisar condiciones, colaboradores que confían en exceso por admiración a su jefe o directivos que aprueban presupuestos motivados por reconocimientos recientes evidencia que las emociones positivas pueden actuar como un filtro que reduce la percepción del riesgo. Así, la literatura señala que estos estados generan una forma sutil de sesgo cognitivo denominado optimism bias, el cual incrementa la confianza subjetiva y favorece decisiones basadas más en sensaciones alentadoras que en datos objetivos.

## **Conclusiones.**

En el fondo, este trabajo nos dejó una certeza: las emociones no son un adorno del liderazgo, sino el motor silencioso que orienta muchas de las decisiones que se toman en las organizaciones. Y es que, al revisar cómo interactúan el sistema intuitivo, emocional, la neurociencia afectiva y las dinámicas laborales reales, entendimos que los líderes no deciden solo desde la razón deciden desde lo que sienten, desde lo que perciben casi sin darse cuenta. Además, descubrimos que cuando las emociones positivas están presentes un gesto cálido, una palabra que alivia, una señal de confianza el juicio se vuelve más flexible y, muchas veces, más humano.

En conjunto, este análisis nos invita a mirar la toma de decisiones con otra sensibilidad: una que reconoce la influencia de los sesgos afectivos, pero también el enorme potencial que tienen para construir entornos más empáticos, más atentos y al final, más inteligentes. Aquí es donde todo conecta: comprender cómo sentimos es comprender por qué decidimos como decidimos. Y tal vez, solo tal vez, ahí comienza un liderazgo verdaderamente consciente.

Comprender esta influencia nos recordó que los líderes no deciden desde la neutralidad: deciden desde lo que sienten y cuando esas emociones son positivas, existe un doble desafío: aprovecharlas como motor de creatividad y al mismo tiempo, evitar que opaquen señales importantes. La literatura revisada y los casos analizados muestran que las emociones positivas no son un peligro, pero sí un factor que exige atención, reflexión y autorregulación.

La gran enseñanza es que un liderazgo verdaderamente consciente no consiste en evitar las emociones, sino en reconocer cómo influyen, regularlas cuando es necesario y asegurarse de que las decisiones no dependan únicamente del estado emocional del momento. Solo así es posible construir organizaciones más equilibradas, más estratégicas y, sobre todo, más humanas.

## Referencias

Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.

Damasio, A. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. G. P. Putnam's Sons.

Damasio, A. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. Harcourt Brace.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>

Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. In P. Devine & A. Plant (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 47, pp. 1–53). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2>

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.