



Trabajo de grado
Opción Seminario

**Influencia de la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo empresarial
y su impacto en los procesos de toma de decisiones.**

Corporación universitaria Remington.

Facultad ciencias empresariales.

Seminario habilidades para el desarrollo del liderazgo en personas y equipos.

Ibis Yulieth Serpa López

Administración De Empresas

Liliana María Zuluaga Vélez

Administración De Empresas

Tutor de trabajo

Mateo López Betancourt

Opción de trabajo de grado seminario- diplomado.

Montería – Córdoba

2025

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
1. PREGUNTA ORIENTADORA DE LA BÚSQUEDA.....	2
2. METODOLOGÍA DE BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN.....	3
3. SUSTENTACIÓN TEÓRICA DE LA PREGUNTA.....	4
4. CONCLUSIONES	11
5. BIBLIOGRAFÍA	12

RESUMEN

Este estudio trató sobre la inteligencia emocional aplicada al liderazgo en las empresas, la que se comprende, en este contexto, como un conjunto de habilidades que son fundamentales en la gestión de personas y en la toma de decisiones de las organizaciones actuales. Se tuvo como objetivo ver cómo estos elementos que componen la inteligencia emocional impactaron en la toma de decisiones, en la calidad del liderazgo empleado y en la gestión del talento humano, y ello, en situaciones de presión o de cambio en las organizaciones. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo y documental, así como mediante el uso de la revisión sistemática de la literatura especializada, y el análisis de los casos documentados obtenidos de la literatura de académicos o de los medios de las empresas. Sin lugar a dudas, en el resultado más importante, se muestra que hay mayores niveles de autoconciencia, de empatía, autorregulación, motivación y de habilidades sociales en los líderes que más capaces fueron de establecer climas laborales más estables y disminuir la rotación del personal y las decisiones que se tomaban fueron mucho más adecuadas en situaciones críticas. De la misma manera, la falta de inteligencia emocional originó situaciones adversas como el deterioro del clima organizacional, la pérdida de capital humano y las crisis de reputación, como la que atravesó Uber. En conclusión, el estudio permitió demostrar que la inteligencia emocional no fue un atributo complementario, sino una competencia central del liderazgo moderno, clave para afrontar con éxito los desafíos humanos y estratégicos que enfrentan las empresas en la actualidad.

Palabras clave: Inteligencia Emocional, Liderazgo Empresarial, Toma de Decisiones, Gestión del Talento, Clima Laboral

1. PREGUNTA ORIENTADORA DE LA BÚSQUEDA

En los últimos tiempos, el liderazgo en las empresas ha dejado atrás la visión que tradicionalmente había mantenido la gestión administrativa para dar lugar a una visión más holística que incorpora factores propios de las habilidades emocionales en la dirección de equipos. En este sentido, la inteligencia emocional se puede considerar una competencia esencial para que el líder pueda no solo poder interpretar sus emociones sino también comprender cómo gestionar las emociones de los demás, en especial en situaciones organizativas que se caracterizan por la presión, la incertidumbre y el cambio constante, en las cuales las decisiones a tomar deben ser correctas a nivel técnico, pero también a nivel humano.

La evolución de los modelos de liderazgo se ha caracterizado por una preponderancia de dimensiones emocionales, las cuales han sido respaldadas, entre otras, por Daniel Goleman (1995) al insistir con firmeza en que un liderazgo eficaz no es aquel que se enmarca exclusivamente dentro del coeficiente intelectual o del dominio de habilidades técnicas, sino aquel que es resultado de la capacidad de autorregulación, de la empatía, de la motivación y la conciencia social. Esta vertiente ha sido respaldada en el tiempo por estudios recientes donde se demuestra la manera en que la inteligencia emocional incide en la toma de decisiones, el clima de la organización y la retención del talento humano, entre otros. A pesar de esta importante carga de evidencia, muchas de las organizaciones contemporáneas parece que todavía no dan cabida a estos enfoques en sus estructuras de liderazgo, por lo que se observa cómo se dan situaciones de conflictos entre el personal, pérdida de productividad y desmotivación laboral, entre otros.

Este estudio documental y cualitativo realiza un análisis de cómo se determinan la inteligencia emocional y el liderazgo empresarial, incidiendo sobre la toma de decisiones y la gestión del talento humano. Se revisan teorías y estudios previos relacionadas y casos organizacionales para explicar cuál es el papel que juega la inteligencia emocional como herramienta de transformación en el liderazgo actual. De este modo, el trabajo presenta una pregunta orientadora que busca desarrollar: **¿Cuál es la influencia de la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo empresarial y su impacto en los procesos de toma de decisiones?**

2. METODOLOGÍA DE BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN

A la hora de elaborar este documento se realizó una búsqueda y un análisis de información de carácter documental para la elaboración de un contenido y la organización de la información sobre inteligencia emocional en el liderazgo empresarial. Consistió en realizar la consulta de fuentes académicas, artículos científicos, libros de textos, informes institucionales y revistas de medios conocidos, priorizando los documentos que realizan estudios de caso, teorías del liderazgo y enfoques contemporáneos sobre habilidades emocionales en el entorno organizacional. Se aplicaron criterios de selección atendiendo la actualidad, la temática y la validez científica de la información (Scopus, Google Scholar, revistas indexadas del ámbito empresarial). Se organizó la información recopilada en función de las variables temáticas planteadas en los objetivos, lo que permitió construir un análisis que fuera coherente, que contara con sustento teórico y con documentos reales que facilitaran el estudio del fenómeno que aquí se aborda.

3. SUSTENTACIÓN TEÓRICA DE LA PREGUNTA

Elementos que componen la inteligencia emocional y su relación con las competencias del liderazgo organizacional.

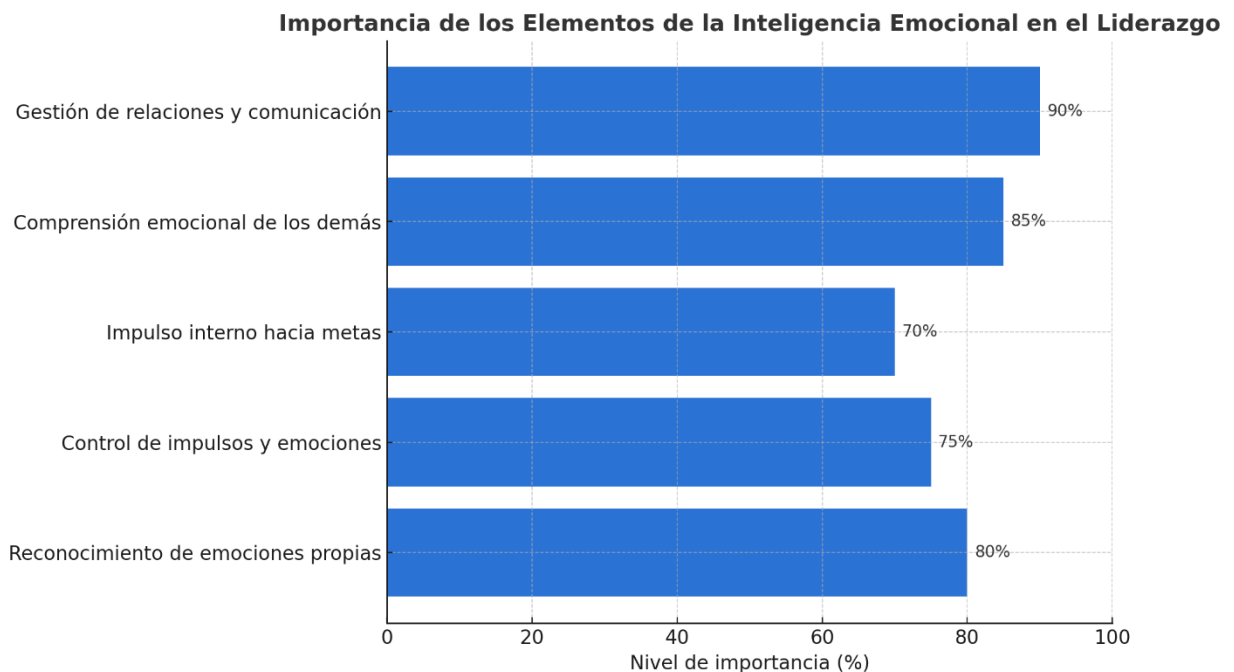
El liderazgo en las empresas actuales ha evolucionado de ser una función simplemente jerárquica-racional a una función que incluye una dimensión más compleja: la comprensión y regulación de las emociones propias y ajenas. Esto ha conducido a la inclusión de la inteligencia emocional como una habilidad de primer orden en los ambientes organizacionales. La inteligencia emocional, entendida por Villar (2019) como la capacidad de detectar, entender y manejar las emociones propias y resultar útil en el establecimiento de relaciones empáticas y asertivas, ha adquirido un interés cada vez mayor en el liderazgo. Su impacto ha podido ser identificado desde la esfera de las relaciones internas y la comunicación entre compañeros, hasta el ámbito de la toma de decisiones en situaciones de tremenda presión.

En el seno de los grupos y organizaciones donde sus líderes juegan un rol integrador y/o de guía, se puede encontrar una relación entre las existencias de las habilidades emocionales y el buen hacer de los procesos de los grupos. Este fenómeno se encuentra vinculado con teorías del comportamiento de las organizaciones y modalidades de desarrollo humano; constituyéndose como una herramienta para encuadrar la manera de actuar de los liderazgos con sus grupos de trabajo, de tal forma que la inteligencia emocional no es tratada como una simple variable aislada sino que, más bien, es expuesta como una parte de una estructura psicosocial que afecta al desempeño del liderazgo, ateniéndose a la realidad de los grupos de trabajo dentro de los marcos culturales, estructurales y estratégicos de cada una de las empresas (Silva et al., 2018).

La inteligencia emocional en el liderazgo empresarial ha tenido un recorrido importante y muy importante desde finales del siglo XX ya que pasó de haber considerado muy débil, a venderse como competencia estratégica de los entornos organizacionales Ibarra (2016) la considera dentro de las diez competencias que más se valoran en la actualidad para el liderazgo, debido a su pertinencia en la toma de decisiones, en la resolución de conflictos, en la gestión del talento humano... En un

contexto cambiante y de incertidumbre, aquellos líderes emocionalmente inteligentes comprenden el clima organizacional, prevén las respuestas del equipo y toman decisiones más equilibradas ante escenarios difíciles. La carencia de estos saberes puede generar efectos claros en las empresas; según un informe de Gómez (2021), el 67% de los empleados que decidieron dejar su puesto mencionaron tener mala relación con su supervisor como principal causa, lo cual es mayormente consecuencia de no poseer empatía ni habilidades emocionales. Una realidad que viene siendo un problema crónico en distintas organizaciones, ya que los liderazgos que basan su única toma de decisiones en la imagen del producto, en el resultado operativo, o en las metas, terminan por desmotivar y hacer que se fugue el talento, además de disminuir la productividad. Empresas tecnológicas como Meta y Amazon han sido recientemente objeto de críticas internas por ser unas empresas de liderazgos sin conexión emocional, en el marco de despidos colectivos, que además supusieron una deficiente gestión emocional por parte de los ejecutivos, mermando la imagen de la compañía y el clima laboral (Goleman et al., 2016).

Gráfico 1. Elementos de la inteligencia emocional



La inteligencia emocional, a juicio de los autores revisados y como dimensión esencial del liderazgo organizacional, se estructura a partir de cinco elementos clave cuyos constructos interactúan con aquellos que poseen la figura del líder efectivo. El primero de

ellos, la autoconciencia, faculta a un líder para que prediga su propia forma de actuar, identifique sus emociones y, además, reconozca su procedencia, así como su influencia sobre su forma de actuar y decidir. El desarrollo de esta capacidad o competencia emocional es esencial para actuar con claridad en condiciones complejas o sin precedentes. En segundo lugar, la autorregulación permite el control de los impulsos, la voluntad de modificar y/o adaptarse a lo que sucede e incluso la necesidad de gestionar de forma constructiva la tensión, necesidades todas ellas imprescindibles para mantener la estabilidad de los equipos de trabajo que están en condiciones de presión (Trómpiz, 2024).

El tercer elemento, la motivación, no solo está referida a metas externas, sino también a establecer el deseo de mejorar de forma continua y a constituir la resiliencia y la excitación por las metas del grupo. En cuarto lugar, la empatía permite que un líder tenga la capacidad de identificar las emociones de las personas, de “ponerse en su lugar”, y, finalmente, las habilidades sociales permiten que un líder establezca relaciones personales de calidez, conviertan la comunicación con los demás en un vehículo propio y, además, poseen habilidades para resolver conflictos entre sus miembros (Tapia et al., 2022).

Cómo la inteligencia emocional influye en la calidad de las decisiones tomadas por líderes en contextos empresariales de alta presión o cambio.

El entorno en que se desarrollan estos equipos se define por la incertidumbre, la velocidad en la toma de decisiones, el riesgo financiero y emocional y la necesidad de gestionar situaciones de grupos tensos o inestables; y en estas situaciones las competencias emocionales del líder hacen posible mantener la claridad mental suficiente para procesar información compleja, para ir evaluando distintos escenarios de forma objetiva y para comunicarse sin dejarse atrapar por el estrés o la impulsividad.

Un líder con una elevada autoconciencia emocional puede identificar cuándo sus emociones interrumpen su juicio racional lo que resulta fundamental cuando se trata de tomar decisiones rápidamente, pero sin perder la ponderación. Según un estudio de Silva et al. (2023), por ejemplo, el 90% de los líderes con alto rendimiento tienen un alto nivel de inteligencia emocional, mientras que solo el 20% de los de bajo rendimiento poseen competencias desarrolladas en este ámbito, lo que parece indicar que no se trata solo de tomar decisiones correctas sino de saber cuándo comunicarlas y de qué forma y con quién,

adecuando el lenguaje emocional a la situación del equipo.

Durante la emergencia sanitaria por el COVID-19, numerosas organizaciones debieron transitar una transformación radical y la diferencia estuvo en que algunas lograron adaptarse, ágil y humanamente, mientras que otras se estancaron en climas laborales tóxicos y perjudiciales, lo cual se explica con una alta correlación con la inteligencia emocional de las personas que lideraron sus procesos de transformación. Existen ejemplos como el de Microsoft Meléndez (2021) resulta ser muy útil en este ámbito; vale la pena recordar que, bajo el liderazgo de Satya Nadella, la compañía ha sido ejemplo de un liderazgo empático y emocionalmente inteligente, consiguiendo que, incluso estando en la difícil coyuntura de convertirse en una compañía completamente teletrabajadora, la moral de su equipo estuviera relativamente alta.

Por el contrario, existen ejemplos como el de Uber, las decisiones tomadas en medio de crisis internas han sido objeto de severas críticas por la mala gestión emocional, facilitando no sólo su imagen pública sino la confianza interna de los miembros de la organización. El mismo informe, el autor facilitó otro hallazgo: los empleados que ven en sus líderes habilidades como la empatía, la escucha activa y la regulación emocional, tienen un 63% más de probabilidades de quedarse en la organización y un 47% más de probabilidades de estar más comprometidos con sus tareas.

En fin, la inteligencia emocional nos permite al líder no solamente evaluar las variables objetivas del problema, sino también las subjetivas: es decir, el clima emocional del equipo, las resonancias psicológicas de la decisión y la forma en la que será recibida. Esta competencia no puede sustituir la capacidad analítica, ni el saber técnico, pero la potencia, humaniza y sutaliza, especialmente cuando la presión puede dificultar el juicio y dar lugar a crisis internas más graves que la propia situación. Por esta razón, la integración de inteligencia emocional en el proceso de toma de decisiones no es un gesto de sensibilidad, sino un método eficientemente racional.

Gráfico 2. Papel de la inteligencia emocional en las decisiones



Representada en la pirámide, forma también parte del nido que sirve para entender cómo la inteligencia emocional sostiene la toma de decisiones en el liderazgo de manera progresiva y clara. El primer nivel que se encuentra en la base de la pirámide es la adaptación, entendida como la capacidad de adaptación flexiblemente a los cambios y las circunstancias nuevas, muy relevante para los líderes que toman decisiones rápidas a la vez que evitan el quedar atrapados en las rígidas estructuras de las organizaciones. En segundo lugar, se encuentra la visión a largo plazo, que es la que permite a los líderes no solo ver lo inmediato sino poder anticipar y examinar cómo sus decisiones afectarán también en el futuro. Estos primeros niveles son, por tanto, los cimientos de la toma de decisiones sostenibles y estratégicas, ya que se evitan las respuestas impulsivas y reactivas propias de quien toma decisiones con un carácter fusional y dependiente.

A medida que se va avanzando en la pirámide, aparecen competencias más avanzadas: la resolución de conflictos, que exige habilidad para gestionar las discrepancias sin entrar en tensiones; el manejo de las emociones, que tiene que ver con la limitación de que los estados emocionales interfieran en la toma de decisiones; la empatía que supone que los líderes puedan asumir cómo las decisiones afectan a otros; y finalmente, la autoconciencia, competencial fundamental con respecto al liderazgo emocional dado que un líder que se conoce a sí mismo puede actuar con mayor claridad, coherencia y control.

Casos documentados donde la ausencia o presencia de inteligencia emocional haya afectado el clima laboral, la retención del talento o la productividad empresarial.

La ausencia de inteligencia emocional de una manera más clara la describimos en Uber bajo la dirección de Travis Kalanick, que durante su tiempo al mando de la conocida empresa fue sacudida por una cultura organizacional que podría ser calificada como tóxica, con múltiples denuncias por acoso laboral, sexismo y prácticas de gestión agresivas. En 2017, un memorándum interno redactado por la exempleada Susan Fowler mostró condiciones hostiles que el liderazgo organizacional toleró (no solamente las ignoró). Una investigación interna y un informe de Benchmark Capital, que también se ocuparon del caso, pusieron de relieve que Kalanick poseía una escasa inteligencia emocional para conducir un ambiente de trabajo inclusivo y sano. Las repercusiones de estas carencias fueron las de perder un talento clave, dañar la reputación de la empresa y mejorar la moral de la organización, elementos que llevaron a este líder empresarial a tener que dimitir (Jiménez et al., 2023).

Por el contrario, Microsoft, que ha estado bajo la dirección de Satya Nadella desde el año 2014, es un buen ejemplo de lo positiva que puede ser la inteligencia emocional para el clima organizacional y la productividad. Nadella hizo un gran viraje en la cultura corporativa, pasando de una cultura de enfrentamientos y competitividad a una cultura empática y colaborativa, consolidando la práctica de escuchar, el crecimiento del empleado y la inclusión. Tal y como se indica en un estudio de Córdoba et al. (2023), este cambio fue acompañado de un aumento significativo en la satisfacción laboral, una mayor tasa de retención de talento y una mejora sostenida en los ingresos y la capacidad para innovar. Nadella estableció el aprendizaje continuo y la empatía como dos elementos ejes del liderazgo, lo cual reforzó el sentido de objetivo dentro de la empresa. Entre 2014 y 2021, el valor de mercado de Microsoft se triplicó, un fenómeno que los analistas de la compañía otorgan mérito no solamente a las decisiones técnicas acertadas, sino también a una cultura liderada emocionalmente desde la cumbre.

Otro caso de interés es la compañía Airbnb en la que su CEO Brian Chesky recibió gran reconocimiento por su gestión empática y emocionalmente inteligente durante la pandemia de COVID-19. En mayo de 2020, Chesky tuvo que despedir al 25% de los empleados, pero lo hizo a través de una carta abierta que era más humana, más empática y

más transparente. Con el paso del tiempo, además de las indemnizaciones por despido generosas, Airbnb creó un directorio de talentos a fin de ayudar a los despedidos a encontrar nuevos empleos. Lo que ocurrió fue que no solo se evitó una crisis de reputación, sino que al mismo tiempo se generó lealtad en los empleados que quedaban, al consolidar a Chesky como un modelo de liderazgo consciente. Un informe de Carrasco et al. (2023) recoge que Airbnb se encontraba entre las organizaciones mejor valoradas en su cultura organizacional ese año.

4. CONCLUSIONES

El desarrollo de este estudio hizo posible el análisis pormenorizado de la influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo empresarial, mostrando cómo esta competencia fue determinante en la forma en que los líderes respondían a situaciones complejas, tomaban decisiones potenciadoras o bien gestionaban equipos humanos. La revisión de fuentes documentales y estudios de caso evidenció que la inteligencia emocional no era una capacidad secundaria, sino por el contrario, una habilidad que incidió de forma transversal en la calidad de los procesos organizacionales. Su presencia en la figura del líder propició climas laborales más equilibrados, decisiones más equilibradas en la ponderación entre el beneficio de las decisiones a corto plazo y la celebración de las decisiones en el largo plazo, lo cual llevó a una calidad de las relaciones interpersonales significativamente más efectiva. De forma contraria, la ausencia de la inteligencia emocional desembocó en climas laborales insalubres y de toxicidad, pérdida de talento y crisis de confianza entre los miembros que forman parte de la organización.

Se llegó a identificar y caracterizar a los principales elementos que conforman la inteligencia emocional —autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales— y su vínculo directo con las competencias del liderazgo. En la misma línea, cada componente fue analizado como pieza fundamental en la construcción de un liderazgo que se mantenga funcional, humano y resiliente. Adicional a ello, se asumió que en situaciones de presión o de cambio, los líderes emocionalmente competentes tomaron decisiones más certeras, previendo no solo los factores que tocarían los requerimientos técnicos, sino también cómo las fuerzas emocionales afectarían a sus grupos, lo que se tradujo en un aumento de la capacidad de los equipos y en la disminución de los efectos colaterales de las crisis.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Carrasco-Valencia, J. E., Gonzales-Sanchez, A. B., & Cayllahue-Huaman, M. L. (2023). In^{TEL}Igencia Emocional Y Competencias Gerenciales Del Liderazgo Directivo En Docentes Y directores De Escuelas Públicas Y Privadas: Emotional intelligence and managerial leadership competencies in teachers and principals of public and private schools. *Revista Agustina de Educación*, 2(1), 61-72.
- Córdoba, N., Arosemena, A., & Gálvez-Córdoba, C. (2023). La inteligencia emocional y su relación con el liderazgo en una institución de educación superior. *Revista Contacto*, 3(2), 34-47.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. DEBOLS! LLO.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dfjeCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=inteligencia+emocional+en+el+liderazgo+empresarial.&ots=nt3alUG3ar&sig=lOiUsVyZShFww_Mi_U7yx5U34Ag
- Gómez, G. H. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélitás*, 2(1).
https://revistas.ufidelitas.ac.cr/index.php/revista_fidelitas/article/view/31
- Ibarra-Ariza, L. M. (2016). Inteligencia emocional desde la perspectiva empresarial. *Apuntes de Administración (Universidad Francisco de Paula Santander)*, 1(1), 76-80.
- Jiménez Silva, W. R., Silva Ordóñez, I. F., Telenchana Santos, P. I., & Hernández Altamirano, H. E. (2023). Efectos de la inteligencia emocional en el liderazgo de la universidad pública. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(37).

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=24779083&AN=173019780&h=jSMH7Ez35RVWNPV15wxAFIJsw8JbNvk51nuIJXBqowthLpk%2FCfAB9iCu990I9gTu0afRhHXNvvOFxNQvIhX%2FMw%3D%3D&crl=c>

Meléndez, S. (2021). *La Relación Entre Liderazgo Transformacional Y Cambio Organizacional: El Rol De La Inteligencia Emocional*. University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico).

<https://search.proquest.com/openview/67694a85b929edcf842f2911c5916608/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Silva Idrovo, R. R., Pino Morán, F. N., & Guzmán Barquet, E. A. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Universidad y Sociedad, 10*(3), 247-254.

Silva, W. R. J., Ordóñez, I. F. S., Santos, P. I. T., & Altamirano, H. E. H. (2023). Efectos de la inteligencia emocional en el liderazgo de la universidad pública. *RELIGACIÓN. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 8*(37), e2301071.

Tapia, S. V. A., Peláez, O. J. A., & Tapia, C. A. A. (2022). Modelo de inteligencia emocional para la solución de conflictos en las organizaciones/pág. 41-63. *Revista Mundo Financiero, 3*(8), 41-63.

Trómpiz-Sánchez, I. (2024). Competencias gerenciales e inteligencia emocional: Una aproximación a las instituciones universitarias. *Mount Scopus Journal, 4*(6), 37-46.

Villar, C. de J. B. (2019). *Liderazgo empresarial*.

https://www.academia.edu/40683480/Liderazgo_empresarial