TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Influencia del liderazgo empático en el bienestar laboral y la generación de valor en las organizaciones

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

Brayan Mateo Restrepo Castrillon
Jaime Albeiro Montoya Posada
Tutor: Mateo López Betancourt
Opción de Trabajo de grado: Seminario-Diplomado.
2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo primero que todo a Dios, quien es el que nos brinda sabiduría y nos guía en nuestras vidas, también a nuestras familias que siempre nos han apoyado en nuestro camino y nos han inspirado a lograr nuestras metas y a ser personas íntegras y entregadas en nuestros propósitos.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por permitirnos levantarnos cada día, a los docentes que estuvieron en todo nuestro proceso formativo compartiendo sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, las cuales fueron fundamentales para ampliar nuestra visión sobre la administración y el liderazgo; a nuestro tutor por su acompañamiento y valiosos aportes. También agradecemos a nuestras familias por estar todo el tiempo guiándonos y apoyándonos y a las personas que de una u otra manera aportaron para lograr realizar este trabajo.

Tabla de Contenidos

Resumen……...……5
Palabras clave...……6
1. Pregunta orientadora de la búsqueda 7
1.1. ¿Cómo influye el liderazgo empático en la generación de valor de las empresas? 7
2. Metodología de búsqueda de la información 8
3. Sustentación teórica de la pregunta..... 10
3.1. Liderazgo empático..... 10
3.1.1. ¿Qué es el liderazgo? 10
3.1.2. ¿Cómo conecta la evolución del liderazgo con la dimensión humana?..... 12
3.1.3. Liderazgo empático..... 13
3.1.4. ¿Cómo es la aplicación de estas dimensiones de la empatía en la toma de decisiones gerenciales?..... 16
3.2. ¿Qué dice la literatura científica sobre este tipo de liderazgo?..... 18
3.2.1. Influencia del liderazgo empático en los colaboradores. 21
3.3. ¿Cómo impacta el liderazgo empático en las empresas? 24
3.3.1 ¿Qué se entiende por generación de valor en las empresas? 27
3.3.2. ¿Por qué importa el liderazgo empático actualmente? 27
3.4. Casos de empresas reconocidas que evidencian el liderazgo empático:..... 28
3.4.1. Google y su cultura de liderazgo empático. 29
3.4.2. Microsoft y su transformación organizacional. 30
3.4.3. Bancolombia. 30
3.4.4. Patagonia y su enfoque en el bienestar laboral. 31
4. Conclusiones. 32
5. Referencias..... 36

Resumen

En la actualidad el liderazgo en todas sus formas enfrenta grandes cambios en la forma de implementarse en las organizaciones, las personas se encuentran poco motivadas en el ámbito laboral, tienen dificultades para seguir las orientaciones por parte del líder, son inestables y exigentes con los horarios y las remuneraciones. Este trabajo analiza la influencia que tiene el liderazgo empático en la generación de valor dentro de las organizaciones a partir de una revisión documental de literatura científica donde se relaciona el liderazgo, la empatía, el bienestar de los colaboradores y su desempeño en las organizaciones.

Este informe parte de la idea de que las organizaciones además de liderar y orientar en el cumplimiento de las metas, también reconozcan las necesidades, las emociones y perspectivas de las personas que integran la organización.

Se revisaron diferentes autores y varias investigaciones y se identificó que el liderazgo empático puede favorecer a la construcción de relaciones basadas en la confianza y una mejor comunicación, ayuda a fortalecer el compromiso y también contribuye al bienestar laboral, estas condiciones tienen un impacto relevante en la motivación, retención del talento, colaboración y productividad.

Luego de la revisión realizada se puede concluir que el liderazgo empático no genera valor empresarial de una manera directa ni garantiza los mejores resultados por sí solo, su influencia se ve a través de las condiciones humanas y del compromiso de las organizaciones, en este sentido la generación de valor se entiende como un proceso amplio que no sólo incluye resultados económicos, sino también otros elementos como: la confianza, la innovación el compromiso y la capacidad para conservar el talento.

Palabras clave: Liderazgo empático, generación de valor, empatía, compromiso laboral, desempeño organizacional.

1. Pregunta orientadora de la búsqueda

1.1. ¿Cómo influye el liderazgo empático en la generación de valor de las empresas?

Mediante el siguiente trabajo, se busca responder cómo influye el liderazgo empático en la generación de valor en las empresas. Para esto, se realizará revisión de literatura científica, con el objetivo de identificar la relación entre este estilo de liderazgo y el desempeño en las organizaciones.

El trabajo hace énfasis en estudios, investigaciones y datos estadísticos que muestren cómo las empresas que promueven un liderazgo empático suelen obtener mejores resultados en aspectos como la productividad, la innovación, el compromiso de los colaboradores, la retención de talento y su crecimiento en general.

También se presentarán ejemplos de organizaciones reconocidas, que respaldan estos hallazgos, con el fin de analizar si la empatía puede considerarse un factor determinante para la creación de valor y éxito en una empresa.

2. Metodología de búsqueda de la información

El presente trabajo se desarrolló mediante una revisión documental de literatura científica, con un enfoque analítico, enfocado en identificar y analizar la evidencia existente sobre el liderazgo empático y la relación que tiene con el bienestar de los colaboradores y los resultados organizacionales.

La búsqueda de información se realizó principalmente en Google Scholar, SciELO y bases de datos académicas halladas en la web, utilizando palabras clave relacionadas con los conceptos centrales de la investigación, tanto en español como en inglés.

Las principales palabras fueron “empathetic leadership”, “empathic leadership”, “employee engagement”, “employee wellbeing”, “organizational performance”, “productivity” y “organizational value”.

La búsqueda de literatura científica reciente se concentró principalmente en el periodo 2018-2026, con el objetivo de incorporar evidencia actual sobre el tema estudiado.

Como criterios de inclusión se consideraron publicaciones académicas relacionadas con el liderazgo, la empatía, el comportamiento de los líderes, el bienestar o compromiso de los colaboradores y su posible relación con el desempeño organizacional.

Se excluyeron documentos que no guardaban relación con el contexto organizacional y solo hablaban de empatía en general o publicaciones que su contenido no permitiera identificar aportes que fueran relevantes para la investigación.

El proceso de selección se hizo en diferentes etapas, primero se identificaron publicaciones relacionadas con la palabras clave, luego se realizó una revisión de sus títulos y resúmenes, para poder determinar si aplicaban o no.

Los documentos que se consideraron relevantes fueron revisados a mayor profundidad y finalmente, se seleccionaron aquellos que aportaban evidencia conceptual, empírica o de revisión pertinente para el análisis. A partir de esta selección se construyó la sustentación teórica y se analizaron las relaciones entre el liderazgo empático, experiencia de los colaboradores, desempeño organizacional y generación de valor. La información obtenida no se utilizó únicamente para describir las posiciones de los autores, sino también para construir una interpretación propia sobre el rol que puede desempeñar el liderazgo empático en las empresas.

3. Sustentación teórica de la pregunta

3.1. Liderazgo empático

3.1.1. ¿Qué es el liderazgo?

Durante la historia, diversos autores han definido el liderazgo desde diferentes perspectivas, para Peter G. Northouse, (Northouse, 2021) que es probablemente el autor más citado en liderazgo actualmente, define el liderazgo como un proceso mediante el cual una persona influye sobre un grupo de individuos para poder alcanzar un objetivo que tienen en común. Habla sobre cuatro dimensiones fundamentales: dimensión conductual, es decir, que hace el líder que hace que su comportamiento pueda considerarse liderazgo.

Dimensión asimétrica, que diferencia al líder de los demás miembros del grupo.

Dimensión social, quienes o qué están siendo liderados y dimensión teleológica, hacia qué objetivo o propósito dirige el líder.

La mayoría de las definiciones actuales, mezclan dos conceptos distintos, liderazgo formal, que es el que surge porque una persona ocupa un cargo o tiene una responsabilidad asignada oficialmente dentro de la empresa y liderazgo informal, que es el que aparece cuando una persona influye sobre otras, aunque no tenga el cargo.

Este autor critica que algunos investigadores llamen liderazgo a cualquier forma de colaboración o trabajo en equipo, ya que se considera que esto genera confusión, porque la cooperación entre personas no significa automáticamente ya exista un líder, por eso

propone distinguir claramente entre las definiciones ya mencionadas de trabajo formal, informal y colaboración sin liderazgo.

Teniendo esto en cuenta, para definir con mayor precisión el liderazgo, se debe reconocer que el liderazgo formal e informal son diferentes, con responsabilidades, criterios de evaluación y formas de funcionamiento distintas, separar ambos conceptos permite comprender mejor como se ejerce el liderazgo dentro de las empresas.

Para Gary Yukl, el liderazgo puede definirse como: "El proceso de influir en otras personas para que comprendan y estén de acuerdo sobre qué debe hacerse y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos." (Traducción propia). (Yukl & Gardner, 2020)

Este autor considera que el liderazgo no es únicamente dar órdenes o ejercer autoridad, que implica dos componentes fundamentales que son: influir en las personas, ayudándolas a que comprendan los objetivos, logrando que acepten la dirección que debe seguir el grupo y motivando al compromiso con los objetivos.

Y el otro aspecto es facilitar el logro de las metas, coordinando el trabajo del equipo, resolviendo los problemas que se presenten y eliminando los obstáculos y sobre todo proporcionar recursos, orientación y apoyo para alcanzar los resultados que se piden.

Para Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, el liderazgo es: "El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para lograr una visión o un conjunto de metas. (Robbins & Judge, 2023)

Esta definición aparece en su libro Organizational Behavior, que es uno de los más utilizados en la administración y gestión del talento humano.

Para ambos autores, el principal elemento que tiene el liderazgo es la influencia, un líder es alguien que logra que las personas trabajen juntas para alcanzar objetivos comunes y esa influencia puede provenir de la autoridad formal que otorga el cargo o las cualidades personales del líder, algo muy similar a lo que mencionamos con el primer autor, además aclaran que no todos los gerentes son líderes y que no todos los líderes ocupan cargos directivos.

Otros autores que hablan del liderazgo son (Kouzes & Posner, 2018) quienes lo definen como la capacidad de movilizar e inspirar a las personas para que compartan una visión y trabajen de forma voluntaria por un propósito común. Resaltan la confianza, la inspiración y el compromiso como aspectos esenciales y vitales del liderazgo.

A pesar de las diferencias entre autores, todas las definiciones coinciden y llevan a un punto en común y es que el liderazgo va más allá de la autoridad formal y se fundamenta más en la capacidad de influir, motivar y orientar a personas hacia un logro que se tenga en común o a objetivos compartidos.

3.1.2. ¿Cómo conecta la evolución del liderazgo con la dimensión humana?

La evolución del concepto de liderazgo refleja un cambio constante desde los modelos más centrados principalmente en la autoridad, el control y la capacidad del líder para dirigir, hacia enfoques que reconocen más la importancia de las personas y de las relaciones dentro de las empresas.

Conforme las empresas se han vuelto más complejas y dependen cada vez más del conocimiento, la colaboración y la innovación de sus empleados, el aspecto humano ha

tomado mayor relevancia. Liderar no consiste únicamente en establecer objetivos o metas y supervisar que, sí sean cumplidos, sino que también, en comprender las necesidades, emociones y perspectivas de quienes hacen parte de la organización.

Esta transformación permite comprender por qué habilidades como la comunicación, la inteligencia emocional, la confianza y la empatía, han conseguido un papel fundamental en el liderazgo actual, dando paso a modelos que buscan tener un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos, con el bienestar y desarrollo de los colaboradores.

3.1.3. Liderazgo empático.

En los últimos años, se han venido experimentando muchos cambios en la manera de interpretar y entender el liderazgo, porque mientras muchas empresas tradicionalmente le daban mayor importancia a la autoridad, el control y la toma de decisiones, en la actualidad, muchos estudios destacan la necesidad de desarrollar competencias emocionales que permitan fortalecer las relaciones entre los líderes y los colaboradores. Bajo este contexto surge el liderazgo empático, un estilo que ha adquirido mucha importancia debido a su impacto sobre el bienestar de las personas y los resultados de las organizaciones.

Para este tipo de liderazgo, tenemos un autor muy importante, que es, Daniel Goleman, (Goleman, 2000, p. 78(2) 78-90) quién no define el liderazgo empático como una teoría independiente, sino que lo representa como uno de los estilos de liderazgo derivados de la inteligencia emocional.

Su planteamiento aparece en el artículo "Leadership That Gets Results" (2000), publicado en Harvard Business Review, y luego en el libro Primal Leadership.

Para este autor, el liderazgo empático es un estilo de liderazgo centrado en comprender las emociones, necesidades y preocupaciones de las personas para construir relaciones de confianza, fortalecer la unión del equipo y generar un ambiente laboral positivo.
A diferencia de otros estilos de liderazgo, en este, se considera que el bienestar emocional de los colaboradores es un factor vital para alcanzar un gran desempeño.
El líder empático debe, escuchar activamente a los miembros del equipo, debe comprender las emociones y perspectivas de los demás, demostrar interés real por el bienestar de las personas, resolver conflictos mediante el dialogo y favorecer un clima laboral positivo.
Para Daniel Goleman, la empatía no significa ser permisivo ni evitar tomar decisiones difíciles, es comprender como se sienten las personas para comunicarse mejor, gestionar el cambio con mayor sensibilidad y mantener el compromiso del equipo.
Para el autor, este liderazgo puede resultar insuficiente cuando se requiere tomar decisiones rápidas en una crisis o cuando es necesario corregir un bajo desempeño de una manera inmediata, para esto, recomienda que los líderes desarrollen varios estilos de liderazgo y los adopten según el momento lo requiera.

También complementamos con el autor Jamil Zaki, quién es profesor de Stanford y es uno de los principales investigadores sobre la empatía.

Él dice que la empatía no es un rasgo fijo con el que las personas nacen, sino que es una habilidad que puede desarrollarse y fortalecerse mediante la práctica, la experiencia y la disposición de comprender a los demás.

Desde su punto de vista, un líder empático no se limita a sentir compasión por su equipo, sino que busca comprender sus emociones, necesidades y puntos de vista para construir relaciones de confianza y favorecer la colaboración.

(Zaki, 2019) Explica que la empatía está compuesta por 3 dimensiones, las cuales son empatía emocional, que busca compartir las emociones de otra persona, la empatía cognitiva, que comprende cómo piensa la otra persona y la preocupación empática, que busca sentir el deseo de ayudar o actuar en beneficio del otro.

Desde el liderazgo, estas tres dimensiones permiten entender mejor al equipo, comunicarse con mayor efectividad y responder de manera correcta a distintas situaciones.

3.1.4. ¿Cómo es la aplicación de estas dimensiones de la empatía en la toma de decisiones gerenciales?

Las 3 dimensiones propuestas por Zaki pueden trasladarse al contexto empresarial y más precisamente a las decisiones que los líderes toman diariamente. La empatía cognitiva, permite al líder comprender las perspectivas, necesidades y circunstancias de sus colaboradores antes de tomar una decisión, evitando interpretar una situación solamente desde su propio punto de vista o su propia posición. La empatía emocional, implica reconocer y comprender el estado emocional de las personas, algo que es relevante cuando las decisiones pueden generar incertidumbre, presión o resistencia dentro de los equipos de trabajo. La preocupación empática, incorpora la disposición a actuar frente a las necesidades identificadas, buscando alternativas que permitan brindar apoyo sin perder de vista los objetivos de la organización.

Las 3 dimensiones pueden entenderse como un proceso que va desde comprender la perspectiva del otro, reconocer su experiencia emocional y responder de manera adecuada a ella.

En la práctica gerencial, estas dimensiones pueden influir en situaciones como la distribución de cargas de trabajo, la resolución de conflictos, la retroalimentación, la gestión del desempeño o la toma de decisiones durante periodos cambiantes.

Por ejemplo, con un colaborador que su rendimiento haya disminuido, el líder podría utilizar la empatía cognitiva para entender los motivos que están afectando su desempeño, la empatía emocional para reconocer cómo la situación está afectando al trabajador y la preocupación empática para determinar qué tipo de apoyo pueden ofrecerle.

La empatía no significa que el líder deba aceptar todas las solicitudes o priorizar siempre las necesidades de un trabajador por encima que la de la organización, su valor radica en incorporar la perspectiva humana al proceso de decisión y con eso, encontrar un equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y los objetivos de la organización.
La empatía no debe considerarse solo como una característica positiva del líder, sino como una capacidad que puede influir en la manera en que se toman las decisiones y se gestionan las relaciones dentro de las empresas.
Esto resulta muy relevante para este trabajo, debido a que una toma de decisiones que tenga en cuenta las experiencias y necesidades de los empleados puede contribuir a favorecer variables como la confianza, el compromiso y el bienestar, las cuales luego, pueden relacionarse con resultados organizacionales.

A partir de los planteamientos de estos autores se comprende que el liderazgo empático es un estilo de liderazgo que combina la capacidad de influir sobre las personas, con la capacidad de comprender sus emociones, necesidades y puntos de vista.
Más allá de ser una cualidad, es una competencia estratégica que favorece la confianza, fortalece las relaciones laborales y crea condiciones perfectas para mejorar el desempeño en la empresa.

3.2. ¿Qué dice la literatura científica sobre este tipo de liderazgo?

La literatura científica ha abordado el liderazgo empático desde diferentes perspectivas, relacionándolo de forma principal con la inteligencia emocional, las relaciones entre líderes y colaboradores y el desempeño laboral. Los autores (Goleman et al., 2013) Enfocan la empatía como una de las competencias asociadas al liderazgo emocionalmente inteligente sostienen que las capacidades emocionales del líder pueden tener importantes efectos sobre el funcionamiento de las empresas.

En 2025, se publicó una revisión sistémica específicamente sobre la empatía y el liderazgo, la hicieron (Muss et al., 2025) analizaron 42 estudios académicos provenientes de cinco bases de datos y organizaron los efectos del liderazgo empático en nueve categorías, entre las que estaban, las relaciones interpersonales, percepción del liderazgo, desempeño, actitudes, y practica del liderazgo. El artículo se llama Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations, de Caroline Muss, Dana Tüxen y Bärbel Fürstenau, publicado en Management Review Quarterly.

El objetivo de esta investigación fue responder la pregunta de ¿Qué efectos están asociados con los líderes empáticos dentro de las organizaciones?

La razón de hacer la revisión fue que ya existían muchos estudios sobre la empatía y liderazgo, pero estaban dispersos ya que había investigaciones que hablaban de satisfacción laboral, otras de desempeño, otras de bienestar, de justicia, etc, pero ninguna reunía y organizaba todos los resultados.

Las autoras no querían solo demostrar que la empatía es buena sin más, su objetivo era identificar qué efectos concretos de la empatía en el liderazgo han sido respaldados y organizados en un sistema común.

Lo que las autoras hicieron fue una revisión sistemática de literatura, la búsqueda se realizó en mayo y junio de 2023 y utilizaron seis bases de datos, Academic Search Elite, APA PsycArticles, APA PsycInfo, Business Source Complete, PubMed, SSOAR. Utilizaron términos relacionados con empatía, líder, efectos, además de diferentes sinónimos de líder y efecto.

Al principio se identificaron 1.059 resultados, que fueron sometidos a diferentes procesos de selección y evaluación de acuerdo con criterios que ya habían establecido y finalmente se seleccionaron 28 artículos académicos que tenían 42 estudios empíricos, relacionados con la empatía y el liderazgo. La revisión no analizó 42 artículos, sino 42 estudios contenidos en 28 publicaciones.

La metodología que aplicaron fue un procedimiento sistemático para identificar, seleccionar y analizar investigaciones empíricas publicadas en revistas académicas revisadas por pares. Los estudios incluidos podían utilizar métodos cuantitativos o cualitativos y debían examinar de alguna manera la relación entre la empatía de los líderes y los efectos en las empresas.

Los resultados fueron organizados en nueve categorías principales de efectos: afecto, actitudes, empatía, equidad, relaciones interpersonales, práctica del liderazgo, percepción, desempeño y bienestar. Con estas categorías se lograron integrar los resultados

provenientes de investigaciones diferentes y observar que áreas de la empatía del líder tienen mayor impacto.

Los resultados de la revisión muestran que los efectos que tiene el liderazgo empático son muy positivos.

La empatía de los líderes se relacionó con mejores actitudes de los empleados, relaciones interpersonales de más calidad, una percepción más positiva del líder, mayor confianza y mejores condiciones de bienestar. También encontraron asociaciones con aspectos relacionados con el desempeño individual y colectivo, encontraron diferentes prácticas de liderazgo, incluyendo el liderazgo transformacional, ético, responsable y de servicio.

Otro hallazgo importante que hicieron fue que la empatía del líder puede hacer que los colaboradores desarrollen también comportamientos empáticos, lo que significa que la empatía puede extenderse dentro de los equipos y contribuir a la construcción de una cultura o ambiente laboral más unida y colaborativa.

Las autoras también encontraron que la empatía no necesariamente produce efectos positivos en todas las situaciones. Un nivel excesivo de empatía puede hacer que haya trato preferencial hacia determinadas personas o dificultar la imparcialidad en la toma de decisiones. Por estos motivos es que ellas plantean que la empatía debe considerarse como una competencia importante en el liderazgo, pero no como una característica que deba aplicarse ilimitadamente o de forma aislada de otras competencias.

Como conclusión, existe suficiente evidencia para considerar a la empatía como algo relevante e importante del liderazgo, debido a su relación con el bienestar, las relaciones

interpersonales, las actitudes, la percepción del liderazgo, la equidad y el desempeño, se demuestra que la empatía en el liderazgo está asociada principalmente con mejores relaciones, mayor bienestar, percepciones más positivas del líder, mejores actitudes y un mejor desempeño organizacional, pero también dejan la advertencia que su efectividad depende de cómo y en qué contexto se utilice.

La principal contribución que hicieron con el estudio fue reunir y organizar la evidencia existente, demostrando que la empatía no debe entenderse solo como una cualidad personal que tiene un líder, sino como una competencia que puede influir en muchos aspectos del funcionamiento de una empresa.

3.2.1. Influencia del liderazgo empático en los colaboradores.

Luego de revisar diversos estudios, se logra evidenciar que el liderazgo empático puede influir en diferentes aspectos de la experiencia laboral de los colaboradores, en especial, se evidencian relaciones con el compromiso, la motivación, la satisfacción y la intención de permanencia o poca rotación del personal.

Dentro de los estudios consultados, se resaltan:

- (Yue et al., 2022) menor intención de rotación.

Los investigadores estudiaron 417 empleados estadounidenses durante un periodo de cambio organizacional relacionado con el COVID, utilizaron modelos de ecuaciones estructurales para analizar como la comunicación empática de los supervisores influía en la confianza, la relación entre el empleado y la organización y la intención de abandonar la empresa.

Vieron que la comunicación empática de los supervisores tuvo efectos importantes sobre la confianza efectiva, la percepción de la relación con la empresa y la intención de rotación, por lo que concluyeron que el liderazgo empático genera mayor confianza en el colaborador, mejora la relación entre empleado y empresa y todo esto provoca obviamente que se tenga menor intención de abandonar, lo cual es muy importante ya el talento y el conocimiento se consolidan en la organización, esto es muy importante a la hora de generar valor.

- (Tortumlu, 2025) satisfacción laboral y bienestar

Tortumlu estudió 382 trabajadores de cuello blanco de empresas privadas en Estambul, pertenecientes a áreas como recursos humanos, compras, relaciones públicas, finanzas y contabilidad. Utilizó escalas para medir el liderazgo empático, satisfacción laboral y satisfacción con la vida, además de analizar la relación y modelos de mediación.
El resultado fue que el liderazgo empático tuvo un efecto sobre la satisfacción con la vida de los empleados y que la satisfacción laboral tuvo un impacto importante en esa relación.
Así que con este estudio llegamos a la conclusión que, el liderazgo empático provoca mayor satisfacción laboral, lo que tiene una relación directa en una mayor satisfacción en la vida.

- (Ćwiąkała et al., 2025) motivación y compromiso

En este estudio se analizó a 100 profesionales para examinar como la inteligencia emocional de los líderes, incluyendo en específico la empatía, se relacionan con características del liderazgo, colaboración y motivación laboral.

Los resultados que encontraron, es que hay relaciones fuertes entre la inteligencia emocional y características como la empatía, competencia social y motivación.

Los líderes con mayor inteligencia emocional fueron percibidos como más empáticos, capaces de generar confianza, resolver conflictos e inspirar compromiso en sus colaboradores, o en pocas palabras, fueron percibidos como más efectivos en diferentes dimensiones del liderazgo.

El liderazgo empático hace que los colaboradores se sientan comprendidos, valorados y apoyados, lo que favorece su satisfacción, bienestar, confianza, motivación y compromiso y todo esto contribuye a retenerlos en la empresa y mejorar el funcionamiento del equipo.

3.3. ¿Cómo impacta el liderazgo empático en las empresas?

El liderazgo empático en las organizaciones se relaciona a partir de los efectos que genera en sus colaboradores.

Cuando los empleados sienten que sus líderes escuchan sus necesidades, comprenden sus perspectivas y muestran interés real en su bienestar, se fortalecen variables como el compromiso, la satisfacción y la motivación laboral.

Todas estas condiciones no solo tienen consecuencias positivas para los empleados, sino que también puede reflejarse en diferentes resultados organizacionales.

El compromiso laboral es uno de los factores que más beneficia a la empresa, Gallup, en su undécima edición del metaanálisis Q12, reunió 736 estudios realizados en 457 organizaciones, 53 industrias y 90 países, incluyendo 183.806 unidades de negocio o equipos y un total de 3.354.784 empleados. (Gallup, 2024)

El análisis estudió la relación entre el compromiso de los trabajadores y once resultados empresariales, entre ellos, productividad, rentabilidad, rotación, absentismo, calidad y lealtad de los clientes.

Los resultados nos dejan ver la importancia que tiene el estado de los colaboradores en el funcionamiento de la empresa.

En comparación con las unidades que estaban en los niveles más bajos de compromiso, aquellas con niveles más altos de compromiso, presentaron diferencias favorables en distintos indicadores como un 23% más de rentabilidad, 18% más de productividad en

ventas, 10% más de lealtad de los clientes y menores niveles de rotación, absentismo y problemas de calidad.

Aunque estos resultados no demuestran que el compromiso sea el único motivo de alto desempeño empresarial, si evidencian una relación importante entre la experiencia de los trabajadores y los resultados de las empresas.

El bienestar de los trabajadores también es una variable importante para el desempeño laboral, Gallup señala que su investigación conecta directamente el bienestar de los empleados con indicadores como productividad, absentismo, retención y calidad. Además, su investigación económica estima que el agotamiento laboral que tiene que ver con la rotación y la pérdida de productividad, representa un costo aproximado de 233.000 millones de dólares anuales para empresas en todo el mundo, así que el bienestar no solo debe verse como algo relacionado con recursos humanos o la satisfacción del empleado, sino también como un factor que tiene consecuencias económicas para la empresa.

La relación entre el bienestar y el desempeño también puede verse en la manera en que los trabajadores enfrentan sus responsabilidades, de acuerdo con Gallup, los empleados comprometidos que tienen condiciones laborales favorables, mantienen niveles de bienestar altos, incluso en jornadas extensas de trabajo.

Otro punto importante es la relación entre los colaboradores y los clientes. El análisis de Gallup mostró que hay una diferencia favorable del 10% en la lealtad de los clientes entre las unidades con mayores niveles de compromiso y las que tenían menores niveles.

Esto es importante porque significa que la experiencia que tienen los trabajadores dentro de la empresa puede terminar reflejándose en la manera cómo interactúan con los

clientes. Un empleado que se encuentra comprometido con su trabajo y con la empresa puede tener mayores condiciones para ofrecer un servicio de calidad y construir relaciones positivas con los clientes.

La retención del talento es otro aspecto por el cual el bienestar de los empleados puede generar beneficios para las empresas. La salida constante de personal implica procesos de selección, contratación y capacitación, además de la pérdida de experiencia y conocimiento acumulado dentro de la organización.

En conclusión, la evidencia nos permite plantear que el liderazgo empático primero influye sobre la experiencia de los colaboradores y luego, sobre diferentes resultados organizacionales de la empresa, así que el bienestar de los trabajadores no debe verse como un beneficio solo para ellos, sino como una variable que puede tener implicaciones para el desempeño y rentabilidad de las organizaciones.

Se debe aclarar que la empatía por si sola no es una causa directa de mayor rentabilidad o valoración de la empresa, la generación de valor depende de muchos factores como la estrategia, el mercado, la innovación, la gestión financiera y las condiciones económicas, sin embargo, existe una relación grande entre variables asociadas con una experiencia laboral positiva como el compromiso y el bienestar y diferentes indicadores de desempeño empresarial.

El liderazgo empático puede convertirse en un elemento estratégico que pueden usar las empresas para favorecer las condiciones humanas que permiten que las organizaciones funcionen de manera más productiva y eficiente.

3.3.1 ¿Qué se entiende por generación de valor en las empresas?

La generación de valor se entiende como el proceso mediante el cual, una organización transforma recursos, capacidades y decisiones en resultados sostenibles contribuyen al desempeño y fortalecimiento con el tiempo.

Aunque este valor puede manifestarse en aspectos humanos y que no son tangibles, como el bienestar, la confianza, el compromiso y el desarrollo de los empleados, en el aspecto empresarial, también se puede reflejar en variables como la productividad, la innovación, la retención del talento, la satisfacción de los clientes y los resultados económicos y financieros, por esa razón, en este trabajo la generación de valor no se limita únicamente al incremento de los ingresos o de la rentabilidad de la empresa, sino que se entiende como un resultado de varios aspectos en el que los factores humanos pueden contribuir a la construcción de resultados organizacionales sostenibles.

Teniendo en cuenta esto, el liderazgo empático adquiere mucha relevancia debido a su capacidad para influir sobre las condiciones humanas que permiten luego generar resultados positivos para la organización.

3.3.2. ¿Por qué importa el liderazgo empático actualmente?

Los cambios que han tenido las organizaciones han hecho que el liderazgo basado exclusivamente en la autoridad, el control y la asignación de tareas resulte insuficiente para responder a todas las necesidades de los equipos de trabajo de hoy en día.

Las empresas dependen cada vez más del conocimiento, la colaboración, la creatividad y la capacidad de adaptación de sus colaboradores, por lo que la relación entre líderes y trabajadores tiene una importancia vital.

Esto no significa que los modelos autoritarios o transaccionales hayan perdido completamente su utilidad, ya que existen situaciones en las que la dirección, el control y la toma de decisiones rápidas, son necesarios, pero, cuando estos enfoques predominan de manera exclusiva, pueden limitar la confianza y la disposición de los trabajadores para aportar ideas o expresar las dificultades que tengan. El liderazgo empático, representa una alternativa que complementa la orientación hacia los resultados con un entendimiento más profundo de las necesidades y perspectivas de las personas, favoreciendo condiciones como la confianza, el compromiso, el bienestar y la colaboración.

3.4. Casos de empresas reconocidas que evidencian el liderazgo empático:

Diversos estudios demuestran que la empatía no solo favorece el bienestar de los colaboradores, sino que también puede convertirse en una ventaja competitiva para las empresas, algunas organizaciones han demostrado que cuando un líder escucha a sus

colaboradores genera confianza, mejora el ambiente laboral, la comunicación y ayuda al desarrollo de las personas, obteniendo muy buenos resultados en términos de productividad, innovación, mayor compromiso, y mejor desempeño financiero en las organizaciones. A continuación se muestran casos destacados de algunas empresas que han utilizado la empatía como motor de crecimiento.

3.4.1. Google y su cultura de liderazgo empático.

De acuerdo con (Facio Rivas, Juárez Del Toro, & Rodríguez Trejo, 2026) google ha integrado la empatía como uno de los pilares de la cultura de su organización, promueve un ambiente laboral basándose en la comunicación abierta de sus colaboradores, el respeto por las ideas del otro y el trabajo colaborativo, y algo que es muy importante la familia; en este caso, buscan un equilibrio entre la familia y la vida laboral de todos los trabajadores estas prácticas permiten a los colaboradores participar activamente en la toma de decisiones ayudando a generar soluciones innovadoras para la organización.

Asimismo, este enfoque ha contribuido al fortalecimiento del compromiso de los trabajadores, pues estimular la creatividad ayuda a mejorar el desempeño y la productividad, además se evidencia que la empatía permite la consolidación de equipos de alto rendimiento con la capacidad de responder a los desafíos.

3.4.2. Microsoft y su transformación organizacional.

Microsoft es uno de los ejemplos principales de liderazgo empático, según el artículo (Facio Rivas, Juárez Del Toro, & Rodríguez Trejo, 2026) desde la llegada en 2014 de Satya Nadella como CEO la empresa ha impulsado una cultura basada en la empatía, la confianza y el trabajo en equipo, dejando atrás modelos tradicionales estos cambios han permitido fortalecer la comunicación y fomentando un aprendizaje continuo, creando un ambiente laboral donde los colaboradores se sientan valorados y motivados para dar sus aportes y ayudar con nuevas ideas que lleven la organización a ser pionera en tecnología.

Como resultado microsoft logró mejorar el desempeño laboral, la innovación, y fortaleció el compromiso de sus empleados y de la organización. Este ejemplo demuestra que un liderazgo centrado en las personas ayuda a que la organización tenga mayor crecimiento y sea más competitiva.

3.4.3. Bancolombia.

Bancolombia promueve el trabajo con un enfoque humanizado según (Cuervo Segura, 2024) el desarrollo de las habilidades de las personas es tan importante como el logro de los objetivos de la organización, impulsa la formación de los gerentes mediante unos programas que fortalecen las habilidades blanda como la empatía, la comunicación, el trabajo en equipo, y también la inteligencia emocional, buscando de esta manera que sus líderes comprendan las necesidades y dificultades de sus colaboradores, fomentando

relaciones de confianza que contribuyan a un ambiente laboral más participativo y colaborativo dentro de la organización.

Asimismo, el estudio señala que el principal propósito de Bancolombia es la promoción del desarrollo económico y la sostenibilidad con el fin de lograr el bienestar para todos, y para ello, la organización considera que sus líderes deben estar acompañando a sus equipos, no solo en el cumplimiento y logro de las metas, sino también en el crecimiento personal y profesional.

3.4.4. Patagonia y su enfoque en el bienestar laboral.

Según (Facio Rivas, Juárez Del Toro, & Rodríguez Trejo, 2026) Patagonia es una empresa líder reconocida mundialmente por su compromiso con la sostenibilidad y la fabricación de ropa para actividades al aire libre y es un referente por la manera en que cuida de sus empleados, se ha diferenciado por su liderazgo en el bienestar de sus colaboradores, sus líderes promueven un ambiente laboral flexible, entendiendo que cada colaborador tiene distintas necesidades y responsabilidades siempre que las funciones lo permiten ofrece horarios flexibles y alternativas que facilitan un equilibrio, Patagonia también está comprometida con la equidad y la inclusión brindando igualdad de oportunidades para todos sus trabajadores promoviendo un ambiente de respeto y confianza mutua.

Gracias a este enfoque centrado en el bienestar laboral, la empresa ha logrado construir un equipo altamente competitivo y comprometido, con bajos niveles de rotación de personal y un clima organizacional positivo.

4. Conclusiones.

A partir de la revisión de la literatura realizada, se concluye que el liderazgo empático puede desempeñar un papel importante en la generación de valor empresarial, aunque su efecto no debe significar una relación directa o automática entre empatía y rentabilidad. La evidencia que se analizó muestra que la empatía en el liderazgo influye principalmente sobre la experiencia de los empleados, favoreciendo aspectos como confianza, compromiso, satisfacción, motivación y bienestar.

A partir de estos resultados, se considera que el principal aporte del liderazgo empático consiste en fortalecer las capacidades humanas de la organización, las cuales pueden luego contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Esta perspectiva responde la pregunta orientadora entendiendo empatía no como un resultado financiero como tal, sino como un elemento que puede contribuir a generar las condiciones necesarias para alcanzar mejores resultados en la empresa.

La evidencia revisada también permite establecer una relación entre el bienestar y el compromiso de los colaboradores y diferentes indicadores del desempeño de la empresa. Los estudios analizados muestran asociaciones con variables como la productividad, la retención del talento, la calidad y la lealtad de los clientes.

Todo esto quiere decir que el bienestar de los trabajadores no debe considerarse solo como un beneficio individual o como una responsabilidad exclusiva del área de recursos humanos, sino como una variable que tiene una gran importancia estratégica para la organización. Así que cuando un líder logra comprender las necesidades de sus colaboradores y generar relaciones basadas en la confianza y el apoyo, puede favorecer condiciones que luego impactan en el funcionamiento y desempeño de la empresa.

Desde una perspectiva empresarial, la generación de valor debe entenderse de manera más amplia que solo el aumento de ingresos o rentabilidad.

En este trabajo se considera que una organización genera valor cuando logra transformar sus recursos y capacidades en resultados sostenibles, incluyendo tanto las dimensiones económicas y financieras como elementos humanos e intangibles.

Factores como el compromiso, el conocimiento, la confianza, la innovación, la satisfacción de los clientes y la capacidad de conservar el talento pueden formar parte del

proceso mediante el cual una empresa construye valor, por lo que el liderazgo empático puede ser como propulsor, ya que no genera valor por sí mismo, pero puede fortalecer recursos humanos e intangibles que contribuyen a producir resultados favorables para las organizaciones.

Esta conclusión también permite comprender por qué el liderazgo empático ha adquirido mayor importancia respecto a modelos basados únicamente en la autoridad. Las empresas actuales, requieren no únicamente personas capaces de cumplir instrucciones, sino también colaboradores que participen, propongan ideas, se adapten al cambio y colaboren en la solución de problemas.

La capacidad de un líder para comprender diferentes perspectivas y reconocer las necesidades emocionales de sus equipos, puede favorecer la confianza y la participación. Esto no significa que la empatía deba reemplazar la autoridad, la exigencia o la toma de decisiones difíciles. Un liderazgo efectivo requiere equilibrar la comprensión de las personas y los objetivos de la organización.

Como conclusión, se puede sostener que la empatía constituye una herramienta estratégica hoy en día dentro del liderazgo, pero no es una garantía del éxito de la empresa.

La generación de valor depende también de factores como la estrategia, la innovación, la gestión financiera, las condiciones del mercado y la capacidad de ejecución de la organización.

La principal conclusión de este trabajo es que el liderazgo empático puede contribuir a la generación de valor al fortalecer la relación entre las personas y la empresa.

Un líder que comprende y gestiona adecuadamente las necesidades de sus colaboradores puede favorecer un mayor compromiso, bienestar y confianza, y estas condiciones pueden convertirse en capacidades que contribuyen al éxito y sostenibilidad de la empresa. La empatía no debe entenderse únicamente como un valor humano, sino como una capacidad de liderazgo que, aplicada de manera equilibrada y estratégica, puede contribuir a la construcción del valor organizacional.

5. Referencias

Cuervo Segura, M. A. (2024). Estrategia formativa en habilidades blandas para el trabajo colaborativo desde el enfoque de la gerencia humanista: Un caso de estudio en Bancolombia para la educación humanista de los gerentes y el logro de objetivos organizacionales. Repositorio Institucional Universidad Sergio Arboleda.

Ćwiąkała, J., Gajda, W., Ćwiąkała, M., Górka, E., Baran, D., Wojak, G., ... & Piwnik, J. (2025). The importance of emotional intelligence in leadership for building an effective team. Silesian University of Technology Publishing House.

Facio Rivas, T., Juárez Del Toro, R., & Rodríguez Trejo, R. J. (2026). Líder Cercano: Tendencias Actuales para Lograr Resultados a Través de la Cercanía, Empatía y Confianza. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 10(3), 4925-4942. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3.24556

Gallup. (2024). La relación entre el compromiso laboral y los resultados organizacionales. Gallup.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78-90.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). Primal Leadership. Harvard Business Review Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2018). El desafío del liderazgo: Cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización. Reverté Management.

Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: A systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. Management Review Quarterly, 333-369. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9a ed.). SAGE Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational behavior (19a ed.). Pearson.

Tortumlu, M. (2025). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Empathic Leadership and Life Satisfaction. International Journal of Economics and Administrative Studies.

Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2022). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-

related organizational change. Management Decision, 60(2), 292-312. https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in Organizations (9a ed.). Pearson.

Zaki, J. (2019). The war for kindness: Building empathy in a fractured world. Crown.