



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Toma de decisiones emocionalmente inteligentes en una organización

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Empresariales

Paola Katerine Carabalí Ararat
Lina Marcela Toro Orrego.
Seminario de Grado liderazgo e inteligencia emocional.
2024.

Tabla de contenido

Pregunta orientadora de la búsqueda	3
Metodología de búsqueda de la información	3
Resumen	4
Palabras clave.....	4
Inteligencia emocional, toma de decisiones, liderazgo organizacional, competencias emocionales, gestión empresarial	4
Introducción	5
¿Qué es la inteligencia emocional?.....	7
Importancia de la inteligencia emocional	9
Impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo.....	11
Modelos y enfoques de la inteligencia emocional	14
Beneficios de la inteligencia emocional en las organizaciones.....	17
Implementación de la inteligencia emocional en la organización.....	20
Conclusiones	22
Referencias.....	25

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo influye la inteligencia emocional en la toma de decisiones y el liderazgo organizacional y cuáles son las estrategias para implementarla efectivamente en el contexto empresarial actual?

Metodología de búsqueda de la información

La metodología de búsqueda se centra en identificar, analizar y compilar información sobre la influencia de la inteligencia emocional en la toma de decisiones y el liderazgo organizacional, recurriendo a fuentes primarias y secundarias (artículos académicos, libros, estudios de caso, y revistas especializadas) publicadas entre 2015 y 2024, para esto se emplean bases de datos como Google Scholar, Scopus y ProQuest, utilizando palabras clave como "Inteligencia emocional" AND "Liderazgo" AND "Toma de decisiones" y filtros para estudios recientes, posterior a esto la información se organiza en categorías temáticas (definiciones, modelos, impacto y estrategias), sistematizada con herramientas, y se redacta un análisis estructurado en formato APA.

Resumen

En el contexto organizacional moderno, la inteligencia emocional se ha convertido en una competencia central que afecta a varios aspectos, como la toma de decisiones, el liderazgo e incluso la unidad entre los equipos. Este ensayo explora las bases teóricas de la inteligencia emocional, comenzando con las ideas originales de Salovey y Mayer, hasta llegar a la visión práctica y de competencias que propuso Goleman. Más allá de la teoría, la inteligencia emocional resulta crucial en el día a día del trabajo, ya que ayuda tanto a líderes como empleados a gestionar sus emociones, adaptarse a los cambios, resolver conflictos y crear un ambiente laboral más positivo. Según lo analizado, los líderes que desarrollan esta habilidad son capaces de inspirar a sus equipos y guiarlos con éxito, incluso en momentos difíciles o de crisis. E incluso a través de la pandemia de COVID-19. Además, los autores ven tácticas para introducir la Inteligencia Emocional en las organizaciones dos programas de formación y políticas de respaldo emocional. Se asume que la IE es una ventaja estratégica para la infraestructura que promueve un liderazgo innovador y una atmósfera colaborativa. Como resultado, contribuye al triunfo sostenible de la organización.

Introducción

Dentro de las organizaciones empresariales actuales, que se encuentran en constantes transformaciones y siempre en competencia constante, las habilidades técnicas y cognitivas necesarias de los días pasados no son suficientes. Como resultado, la inteligencia emocional en negocios se ha convertido en un fenómeno extremadamente relevante y bajo el efecto del cual la efectividad, la integración, y la capacidad de ajuste de la empresa para alcanzar sus metas mejoraron significativamente: Goleman para referirse a las características de inteligencia emocional, como la capacidad de comprender, sentir, regular y manejar sus propias y ajenas emociones. Esta característica central no solo influye en la personalidad y la forma de comportarse, sino que es un aspecto muy significativo para tomar decisiones e influir en el ámbito empresarial también. Aunque se prestó atención a los conceptos de inteligencia emocional en varios contextos, fue en las áreas de la dirección de la empresa y el liderazgo en las que se aplicaron con más éxito. Las empresas y las organizaciones empresariales han demostrado que las competencias emocionales, como la empatía, la autoconciencia y el autocontrol son críticas y pueden unir a los empleados y crear un ambiente de trabajo amigable. Durante esta crisis, a medida que las empresas asumieron la inteligencia emocional, los líderes han cambiado a ser capacitadores que proporcionan una dirección más efectiva a sus equipos. Además, los estudios anteriores refirieron que los profesionales con mayor IE afrontan mejor el estrés, se involucran con colegas y fomentan habilidades de liderazgo. (Hakkak, Nazarpouri, Mousavi, & Ghodsi , 2015; Ugoani, Amu, & Kalu, 2015)

La importancia de EI en el mundo empresarial radica en su capacidad para facilitar la crítica de la toma de decisiones necesaria y mejorar la interacción humana. Un ejemplo en nuestro tiempo es cómo líderes con habilidades IE aún podían mantenerse en su mayoría como

estabilizadores y productivos para sus equipos y al mismo tiempo lidiar con incertidumbre y estrés personalmente durante una crisis, como la pandemia de COVID-19. Tal anarquía y empatía del liderazgo se han vuelto ineludible sirviendo lo imprevisto y el tiempo y las respuestas requeridas y eficientes en la actualidad del negocio. Ha habido una evolución en la definición de inteligencia emocional desde sus primeras definiciones; se ha expandido para reflejar que el concepto abarca más que la competencia cognitiva o emocional. Por ejemplo, cuando Salovey Will y Mayer definieron el concepto, lo presentaron como una forma nueva y distinta de inteligencia que involucraba la capacidad de procesar la información emocional. En la interpretación de Goleman, esta forma de capacidad de IE es de una habilidad líder altamente exitosa o personal y profesional. Bar-On obtuvo sus propias interpretaciones cambiantes a través de su conceptualización. Bar-On explicó cómo las habilidades de IE estaban relacionadas con la adaptación y el bienestar. Él dijo que la inteligencia emocional tenía ambos significados de capacidades interpersonales e intrapersonales, ansiedad y manejo de estrés. (Cevallos, Josué, Párraga, & Yasmín, 2021).

La generalización de la IE por parte de las organizaciones se asocia con una transición a estilos de liderazgo más humanísticos y colaborativos. Como se indicó anteriormente, la regulación de las emociones se ha reflejado no solo en el rendimiento laboral, el interés intrínseco a las tareas, sino también en los comportamientos positivos, es decir, en las acciones extra-roles que forman la cultura colaborativa del trabajo en equipo y la cooperación mutua de los empleados. Por lo tanto, la IE puede ser una ventaja estratégica en el mejor desempeño y la cohesión. En adelante, en este trabajo mencionaré varias otras partes de la inteligencia emocional. Tomaré en cuenta las competencias clave, los modelos teóricos más significativos, y proporcionaré una descripción general de cómo la IE afecta la toma de decisiones y las funcionalidades organizativas del liderazgo. Además, me referiré a los beneficios de la implementación de la IE en el lugar de trabajo y proporcionaré recomendaciones prácticas para que las organizaciones ayuden a sus líderes a desarrollar la IE. Finalmente, me referiré a cómo estas competencias emocionales afectar la capacidad de numerosas organizaciones de adaptarse y ser sostenibles a largo plazo.

1. ¿Qué es la inteligencia emocional?

El trabajo de inteligencia emocional se origina con el trabajo de Salovey y Mayer SALOVEY & MAYER, 1990, que define la inteligencia en términos de “la capacidad de las personas para percibir con precisión las emociones, usar la información emocional, comprender emociones y regular las emociones”. Si bien la definición de Salovey y Mayer ha sido explotada desde esta base por los escritores, y el trabajo de Goleman ha popularizado la inteligencia emocional con el mundo en general cuando proclama, “la exploración claramente convincente se conoce como Inteligencia Emocional”, la IE ha intentado definir la EI como un procesamiento de información para guiar las acciones y pensamientos. El modelo de inteligencia emocional y, de hecho, este prevalece a mediados de la década de 1990, postula tres premisas fundamentales, y esos son condiciones para percepción de emociones. Utilización de emociones para facilitar el pensamiento. Comprender y analizar emociones y reflejarlas. Ciertamente es sobre esa triple estructura que se construyen muchos de los instrumentos de evaluación de la inteligencia emocional que se utilizan actualmente, incluido el MSCEIT, una herramienta basada en habilidades prácticas que mide los componentes específicos de la IE Mayer, Salovey & Caruso, 2007.

La inteligencia emocional ha sido estudiada desde distintas perspectivas teóricas, cada una aportando algo único. Goleman, por ejemplo, la define como una mezcla de habilidades emocionales y competencias tanto sociales como personales. Su modelo divide estas habilidades en cuatro áreas clave: autoconciencia, autogestión, conciencia social y manejo de relaciones. Para él, la inteligencia emocional no se limita a la mente racional, sino que es una habilidad que puede desarrollarse y fortalecerse con el tiempo.

Por otro lado, Bar-On (2006) ofrece una visión distinta. Él la vincula con rasgos de personalidad, destacando competencias no cognitivas como la adaptabilidad, el manejo del estrés y el estado de ánimo. Su enfoque sugiere que la inteligencia emocional es la capacidad de entender y gestionar tanto nuestras emociones como las de quienes nos rodean.

La inteligencia emocional no solo se trata de entender emociones, sino también de construir relaciones sólidas y enfrentar los retos emocionales del día a día. Según Bar-On (2006), las personas con mayor inteligencia emocional suelen vivir de forma más equilibrada y satisfactoria. Esto se debe a que desarrollan habilidades importantes como controlar sus impulsos y resolver problemas con eficacia.

A lo largo del tiempo, el concepto de inteligencia emocional ha evolucionado, y cada modelo teórico ha aportado una perspectiva única. Por ejemplo, Goleman pone énfasis en competencias que podemos aprender y mejorar, mientras que Salovey y Mayer se centran más en cómo interpretamos y gestionamos las emociones. Aunque parecen enfoques distintos, en realidad se complementan, brindando una visión más completa de cómo la inteligencia emocional impacta en nuestras vidas y en el trabajo.

Las investigaciones recientes respaldan estas ideas. Un estudio de Yu y Takahashi muestra que las personas emocionalmente inteligentes son más cooperativas, incluso más allá de sus responsabilidades habituales. Además, manejar el estrés, una habilidad clave de la inteligencia emocional, es esencial para tomar decisiones acertadas, especialmente bajo presión.

En las empresas, la inteligencia emocional se ha convertido en una herramienta estratégica. Aquellas que fomentan ambientes donde se valoren estas habilidades suelen ver mejoras significativas: empleados más felices, mayor productividad y mejores relaciones laborales. Esto demuestra que el liderazgo empático y estratégico es clave para el éxito sostenible de las organizaciones.

En resumen, la inteligencia emocional es un conjunto de habilidades que abarcan emociones, interacciones sociales y formas de pensar. Su popularidad creciente refleja una tendencia hacia liderazgos más humanos y colaborativos, donde gestionar bien las emociones se traduce en equipos más fuertes y un mejor rendimiento general.

Saber manejar las emociones no solo mejora nuestras relaciones, sino que también impulsa la creatividad y la innovación en el trabajo. Cuando las personas pueden expresar y gestionar sus emociones .

2. Importancia de la inteligencia emocional en la toma de decisiones

La toma de decisiones es uno de los procesos clave en los negocios, y recientemente, la inteligencia emocional ha ganado relevancia por su papel en este proceso. Antes, se creía que la eficiencia de las decisiones comerciales se basaba únicamente en un cálculo lógico y racional de la información. No obstante, la investigación moderna ha proporcionado pruebas científicas de que la función emocional es sobresaliente para que los individuos procesen la información y elijan entre ellas. Según la teoría de los marcadores somáticos de Damasio, las emociones facilitan la selección y la priorización reduciendo las alternativas a través de la activación de señales emocionales, y en consecuencia, simplificando el proceso de decisión. En general, las emociones son relevantes para la toma de decisiones ya que actúan como un marco cuando la información es insuficiente o desigual. La inteligencia emocional fortalece esta función al permitir a las personas reconocer, comprender y posteriormente controlar sus reacciones emocionales. En condiciones de estrés o falta de información, la capacidad de ceder a la presión es crítica. Las personas con alta IE son más propensas a manejar bien el estrés y así a tomar decisiones estratégicas y responsables. Los conflictos disminuidos entre las emociones y el raciocinio aportan al nivel de la valiosa meta es la gestión emocional con respecto a la calidad de la Empresa y de su decisión. La investigación de Nogas, Santos Póvoa y Pech ha demostrado que las emociones debilitan la capacidad de tomar decisiones eficientemente. Se vuelve evidente que la IE mejore las emociones, sino también asista a los individuos para evaluar opciones detalladamente en una situación clara y desmotivada. El juez no solamente es responsable de su juicio, sino que es un todo de un sistema que incluye al equipo y a la empresa en general. Un líder con IE debe descubrir la emoción predecible de la decisión y así ayudar a controlarla.

Los líderes con habilidades emocionales evalúan no solo la lógica de una decisión, sino que también deciden cómo la decisión afectará a sus equipos. Obviamente, los líderes pueden tomar decisiones duras y aun así favorecer la unidad. Por ejemplo, los líderes emocionalmente inteligentes pueden anticipar cuánto afectará una decisión a sus equipos y, de este modo, ayudarles a prepararse. Ugoani, Amu y Kalu (2015) alegan que los líderes con una alta inteligencia emocional serían mejor para inspirar a su equipo y para crear un ambiente de confianza general, y también para tomar decisiones que serían aceptadas y cumplidas. Este tipo de liderazgo es una ventaja estratégica para la firma porque crea un ambiente colaborativo en el que la gente quiere pensar y actuar juntos. El efecto de la IE en la toma de decisiones auditivas se pone de manifiesto de manera particular en los trances de crisis. Dado que la epidemia de COVID-19 llevó a las empresas a situaciones críticas, muchas firmas se encontraron en situaciones en las que tenían que mudar velozmente su proceso. Las empresas con líderes con direcciones de petróleo y gas de alta Inteligencia emocional reaccionaron de dicha manera más ágilmente a esta nueva situación y a la caída subsiguiente del mercado, mantuvo la ciencia y la ingeniería implementar la calculadora colectiva y prever los cambios. Demuestra que los líderes que desean y son buenos en la intercomunicación de la comunicación también serían el fin de tomar caminos críticos. Se han descubierto habilidades que permiten a los líderes controlar la emoción humana en su equipo, creadas para endurecerlo y prepararlo. Además, la investigación sobre la IE revela que las personas emocionalmente inteligentes son más capaces de evaluar situaciones complejas que contienen ambigüedad o información contradictoria. Esta habilidad para enfrentar la incertidumbre depende de la autoconciencia emocional y la capacidad de manejar las propias emociones, evitando reacciones impulsivas bajo presión. En lugar de ceder al miedo o la ansiedad, las personas con alta IE pueden mantenerse tranquilas y pensar en varias opciones antes de tomar decisiones. Hakkak y sus colaboradores (2015) señalan que la IE es un factor clave para el rendimiento exitoso en puestos de liderazgo, especialmente aquellos que requieren adaptarse rápidamente a los cambios, lo que resalta la importancia de tener organizaciones más ágiles y capaces de responder.

Finalmente, no se puede ver la inteligencia emocional como un elemento aislado. Aunque hoy en día los negocios utilizan la inteligencia de negocios para analizar grandes volúmenes de datos y tomar decisiones informadas, es la combinación de ambas, la inteligencia emocional y la de negocios, la que genera los mejores resultados. Mientras que las herramientas de inteligencia de negocios nos dan datos precisos y análisis detallados, la IE permite a los líderes incorporar la dimensión emocional y social en sus decisiones. Así, las decisiones basadas solo en datos, pero desconectadas de los factores humanos, pueden ser problemáticas, ya que aunque lógicas, pueden ser impulsadas por el miedo o desmotivar a los empleados (Cevallos, Josué, Párraga, & Yasmín, 2021). Por eso, las organizaciones deben integrar ambos enfoques al tomar decisiones.

En resumen, la inteligencia emocional es fundamental para tomar decisiones adecuadas. La capacidad de mantener la calma emocional, tanto a nivel personal como organizacional, ayuda a procesar la información de forma clara y efectiva. Esta habilidad es crucial en ambientes de alta incertidumbre, donde los líderes con IE pueden anticipar las reacciones emocionales de sus equipos, evitando la resistencia al cambio y favoreciendo un entorno de trabajo colaborativo. A medida que el entorno empresarial se vuelve más complejo e impredecible, la importancia de la IE sigue creciendo, no solo en términos de eficacia, sino también para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las decisiones. En definitiva, la IE es esencial no solo para la política interna, sino también como un impulsor clave de la resiliencia y el éxito en tiempos de cambio acelerado.

3. Impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo

La influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo es crucial, ya que las habilidades emocionales de un líder juegan un papel fundamental en su capacidad para influir y motivar a un equipo. En el pasado, el liderazgo se asociaba principalmente con habilidades técnicas o un conjunto único de capacidades. Sin embargo, estudios más recientes han mostrado que la habilidad de una persona para gestionar sus emociones y las de los demás es esencial en el liderazgo efectivo.

El control de las emociones propias y la capacidad de regular las emociones de los demás son esenciales para un liderazgo efectivo. Los líderes con alta inteligencia emocional (IE) tienen la capacidad de crear un ambiente organizacional positivo, manejar conflictos con eficacia y promover un clima de confianza y colaboración. Uno de los factores más relevantes en este contexto es el vínculo entre el nivel de IE de un líder y su estilo de liderazgo. En este estudio, se ha elegido centrarse en el estilo de liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a alcanzar un rendimiento sobresaliente, y poseen habilidades emocionales clave como la empatía, el autoconocimiento emocional y la gestión de las emociones.

Investigaciones de Ugoani, Amu y Kalu han encontrado una correlación positiva entre la IE y el liderazgo transformacional, destacando que las competencias emocionales, como la autoconciencia, la empatía y la regulación emocional, son fundamentales para un liderazgo exitoso. Con estas habilidades, los líderes pueden comprender mejor las necesidades y preocupaciones de sus seguidores, lo que a su vez les permite motivarlos a rendir al máximo. Además, la IE juega un papel clave en la gestión de crisis. Los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de mantener la calma y gestionar sus emociones en situaciones de alta presión, lo que les permite transmitir serenidad a su equipo y mantener alta la moral. Durante la pandemia de COVID-19, muchos líderes enfrentaron desafíos inéditos que requirieron decisiones difíciles y gestión del estrés colectivo. Aquellos con un alto nivel de IE lograron adaptarse rápidamente, manteniendo la estabilidad operativa y cohesionando a su equipo (Yuste, 2021). Esto demuestra que la IE no solo es útil en el día a día, sino que resulta crucial en tiempos de incertidumbre, ya que permite a los líderes tomar decisiones difíciles sin perder la confianza de sus colaboradores.

Finalmente, la IE también desempeña un papel fundamental en la gestión del cambio y la innovación. En el entorno empresarial actual, que está en constante transformación, los líderes deben adaptarse continuamente. Los líderes más efectivos en procesos de cambio suelen ser aquellos con un alto nivel de IE.

nivel de IA; la adaptabilidad emocional los lleva a ser capaces de navegar la incertidumbre y nuevos contextos con la mente abierta y desapercibidos. Además, Cueto et al también sostiene que los líderes que manejan sus emociones y que tienen actitud positiva aportan más hacia el proceso de cambio porque sus empleados tienen más confianza y menos resistencia. Todo esto es relevante especialmente durante los períodos de cambio cuando la empatía y la comunicación son vitales para la implementación suave y sin resistividad interna. La empatía es una competencia de IA esencial que permite a líderes relacionarse a un nivel más profundo con los empleados. Además de ser útiles para resolver conflictos, la función principal de empatía es crear un ambiente de trabajo incluyente donde las personas se sienten comprendidas. Los líderes empáticos pueden seguir desarrollos de comportamientos positivos, tal como un extra-role comportamientos entre los empleados que hacen más de lo que se espera de ellos sin esperar recompensas.

La capacidad de manejar el estrés y mantener la calma es igualmente esencial para los líderes. Los líderes con alta inteligencia emocional son capaces de regular sus emociones incluso en momentos de presión, lo que asegura que estas no interfieran negativamente en sus decisiones ni en sus interacciones con los demás. Según Hakkak et al. (2015), la IE contribuye a la resiliencia, una habilidad que permite a los líderes recuperarse rápidamente de las adversidades y adaptarse a nuevas situaciones. En un entorno empresarial impredecible, la resiliencia emocional se convierte en una competencia clave para garantizar la continuidad del negocio.

Además, la IE tiene un impacto significativo en la cultura organizacional. Los líderes con altas competencias emocionales suelen promover una cultura de apertura y comunicación, lo que hace que los empleados se sientan escuchados y valorados. Esto no solo mejora el bienestar de los trabajadores, sino que también fomenta la innovación. Los equipos que se sienten respetados y comprendidos están más dispuestos a colaborar y compartir ideas para resolver problemas, lo que potencia la creatividad y la eficacia dentro de la organización.

La inteligencia emocional es una parte críticamente importante del liderazgo exitoso. Los líderes con altas habilidades de Inteligencia Emocional IE pueden entenderse y controlar

sus emociones, así como con las de sus equipos, lo que les permite construir un ambiente de trabajo saludable, orientarlo que alcancen objetivos aún en situaciones estresantes y con presión mantener una actitud empática con mucha flexibilidad y adaptabilidad. En un entorno de negocios cada vez más en competencia y rápido, la IE es un factor decisivo que puede determinar el éxito o el fracaso de una organización. Al trabajar en estas habilidades emocionales, los líderes pueden mejorar su propio trabajo al atraer, motivar y empoderar a su equipo para alcanzar resultados equilibrados a largo plazo y una gran cultura organizacional.

4. Modelos y enfoques de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional ha sido conceptualizada y estudiada a través de diversos modelos, que buscan explicar cómo se manifiestan las habilidades emocionales, y cómo estas pueden medirse y aplicarse en el entorno organizacional. A lo largo del tiempo, han surgido varios enfoques para definir y tratar de comprender la inteligencia emocional (IE) desde distintas perspectivas, las cuales, en conjunto, contribuyen a una visión más amplia de esta habilidad. Uno de los modelos más antiguos y representativos fue propuesto por Salovey y Mayer, quienes conceptualizaron la IE como una habilidad cognitiva centrada en la capacidad para procesar información emocional de manera efectiva. Su modelo de habilidades, desarrollado en 1990, identifica cuatro componentes fundamentales: el reconocimiento de emociones, la facilitación del pensamiento, la comprensión de las emociones y la regulación emocional. Un aspecto clave de este enfoque es que la inteligencia emocional se considera una habilidad, no un rasgo de personalidad, lo que implica que puede ser medida. Para ello, se han diseñado pruebas de habilidad, tanto breves como más detalladas, como el MSCEIT, que están orientadas a evaluar la capacidad emocional a través de tareas prácticas que ponen a prueba distintas facetas.

implicando a las personas a reconocer y trabajar con sus propias emociones (Mayer, Salovey & Caruso, 2007).

Otro enfoque importante es el modelo de competencias desarrollado por Daniel Goleman (2020), quien popularizó el concepto de inteligencia emocional al asociarlo con el liderazgo y la efectividad personal. Goleman describe la IE como una combinación de habilidades emocionales y competencias sociales organizadas en cuatro áreas principales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones. Este modelo tiene un enfoque más práctico, sugiriendo que las competencias emocionales no son habilidades innatas, sino capacidades que pueden desarrollarse y mejorarse con el tiempo. Competencias como la empatía, la comunicación efectiva y la adaptabilidad son claves para un liderazgo exitoso. Goleman destaca que los líderes con alta IE tienen más éxito motivando a sus equipos y resolviendo conflictos de manera constructiva. Este enfoque ha ganado gran influencia en el mundo empresarial, ya que proporciona un marco útil para diseñar programas de capacitación y coaching enfocados en mejorar las habilidades emocionales de líderes y empleados.

Por su parte, Bar-On (2006) introdujo el modelo de coeficiente emocional (EQ), que adopta una perspectiva distinta al integrar aspectos de personalidad junto con habilidades emocionales. Su enfoque se centra en competencias no cognitivas, como la adaptabilidad, la gestión del estrés y el estado de ánimo general, sugiriendo que la IE es esencial para el bienestar emocional y para adaptarse a las exigencias del entorno. Según Bar-On, las personas con altos niveles de IE tienden a manejar mejor el estrés y a establecer relaciones interpersonales más efectivas, lo que se traduce en mayor éxito tanto en el trabajo como en la vida personal. Este modelo también ha sido influyente en el desarrollo de herramientas para medir la IE, como el Bar-On EQ-i, que evalúa habilidades emocionales en diversas áreas y se utiliza tanto en entornos clínicos como organizacionales para identificar áreas de mejora.

A pesar de las diferencias en enfoque y métodos de medición, todos los modelos coinciden en que la inteligencia emocional es una capacidad fundamental que influye significativamente en el comportamiento, el rendimiento y las relaciones interpersonales.

comportamiento interpersonal y el rendimiento laboral. Los modelos de Salovey y Mayer, Goleman y Bar-On ofrecen perspectivas complementarias que permiten entender el concepto desde diferentes ángulos. Mientras que el modelo de habilidades está dirigido a la capacidad cognitiva para manejar la emoción, la visión general de Goleman es mucho más orientada a la acción y se enfoca en cómo las competencias emocionales definidas pueden mejorar el liderazgo y la productividad. Por otro lado, el modelo de Bar-On se enfoca en la adaptación personal y el bienestar emocional, lo que sugiere una visión más amplia de cómo las emociones influyen en el comportamiento en general. Los estudios son uno de los que confirman la relevancia de estos modelos en un entorno organizacional. Por ejemplo, las investigaciones de Ugoani et al. mostraron que las competencias emocionales detalladas por Goleman son esenciales para el liderazgo transformacional porque permiten a este líder acercarse y guiar a los seguidores de forma empática y clara. Además, los estudios de Hakkak al. demostraron que esta capacidad es un predictor significativo de la productividad en recursos humanos, facilitando el manejo del estrés y la formación de relaciones saludables.

Otra perspectiva que ha surgido recientemente es la combinación de inteligencia emocional e inteligencia de negocios (BI). Viteri-Cevallos y Murillo-Párraga (2021) sugieren que, aunque la BI proporciona análisis precisos y detallados de datos empresariales, es la IE la que permite a los líderes interpretar esos datos en un contexto humano, tomando decisiones que no solo son lógicas, sino también emocionalmente inteligentes. Esta integración de enfoques tecnológicos y emocionales resalta cómo las organizaciones pueden beneficiarse de una visión holística que combine datos duros con habilidades blandas para lograr resultados más equilibrados y efectivos.

Para concluir, los distintos modelos de inteligencia emocional presentan un marco útil para comprender el modo en que las emociones afectan a las conductas y al rendimiento en el ambiente laboral. La habilidad para regular efectivamente las emociones es un elemento clave para el éxito personal y profesional. Cada enfoque ofrece herramientas que facilitan

La medición y el desarrollo de las habilidades emocionales varían según el enfoque de cada modelo. Mientras algunos destacan la capacidad de procesar y manejar las emociones, otros se enfocan más en las competencias prácticas y la adaptación emocional. Este conjunto diverso de perspectivas permite ver la inteligencia emocional como un sistema de herramientas que, al aplicarse de manera efectiva, puede transformar significativamente las conductas individuales, fortalecer la cohesión dentro de los equipos y mejorar la productividad organizacional.

5. Beneficios de la inteligencia emocional en las organizaciones

La inteligencia emocional se ha vuelto una herramienta esencial en el entorno organizacional debido a los múltiples beneficios que ofrece tanto a nivel individual como colectivo. Las competencias emocionales permiten a los empleados y líderes gestionar sus propias emociones y las de los demás, lo que facilita un diálogo efectivo, la mediación en la resolución de conflictos y la toma de decisiones estratégicas. Los estudios científicos han demostrado que la IE tiene un impacto positivo en áreas clave de la organización, como la productividad, el bienestar, la innovación y la cohesión del equipo.

Uno de los efectos más significativos de la IE en las organizaciones es el aumento de la productividad laboral. Las personas con alta inteligencia emocional son capaces de manejar el estrés de forma más eficaz, lo que les permite mantener la calma y enfocarse bajo presión. Según investigaciones de Hakkak et al. (2015), la IE es un fuerte predictor de la productividad laboral, ya que su desarrollo lleva a una mejor gestión del tiempo, una mayor adaptabilidad y una comunicación más clara. Los empleados emocionalmente inteligentes también tienden a ser más eficientes al realizar sus tareas diarias, lo que mejora el desempeño general.

La mejora en la comunicación es otro beneficio crucial de la inteligencia emocional en las organizaciones. Competencias como la empatía y la autoconciencia permiten a los individuos comunicarse de manera más clara y efectiva, reduciendo los malentendidos y evitando conflictos innecesarios. Esto es especialmente valioso en entornos laborales.

En un entorno donde la comunicación es abierta y honesta, los empleados se sienten más cómodos compartiendo ideas y opiniones. Esto no solo mejora el clima laboral, sino que también fomenta la creatividad y la innovación, ya que las personas se sienten más motivadas a aportar soluciones y nuevas perspectivas.

Otro aspecto clave donde la inteligencia emocional tiene un impacto considerable es en la resolución de conflictos. En las organizaciones modernas, la presión y los desafíos constantes pueden generar tensiones y desacuerdos entre los empleados, lo que, a su vez, disminuye la motivación y afecta el rendimiento general. Las personas con alta IE son más efectivas para manejar estas situaciones, ya que tienen la capacidad de identificar y entender las emociones subyacentes y responder de manera constructiva. Los líderes con una alta competencia emocional pueden intervenir para mediar en disputas, encontrar soluciones equitativas para todos los involucrados y, lo más importante, prevenir conflictos futuros. Esto crea un ambiente laboral más seguro y agradable, reduciendo el tiempo y la energía invertidos en resolver problemas interpersonales y permitiendo que los empleados se enfoquen en sus tareas.

Además, la inteligencia emocional es esencial para la adaptabilidad y la gestión del cambio, áreas que son clave en un mundo laboral en constante evolución. Con la rapidez de los cambios actuales, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar lo inesperado. Los individuos y equipos con alta IE son más capaces de lidiar con la incertidumbre, ya que saben cómo regular sus emociones en momentos de presión. Un claro ejemplo de esto se vio durante la pandemia de COVID-19, cuando los líderes emocionalmente inteligentes fueron capaces de ajustar sus estrategias rápidamente y ayudar a los empleados a lidiar con el estrés y la ansiedad. Este contexto subraya cómo la IE no solo es crucial en el día a día, sino también en momentos de crisis, donde su aplicación permite gestionar situaciones difíciles con mayor eficacia.

Por último, otro beneficio significativo de la inteligencia emocional es su influencia en el comportamiento extra-rol y el desarrollo de una cultura organizacional positiva. Yu y Takahashi (2020) hallaron que la IE fomenta comportamientos que van más allá de las responsabilidades básicas de los empleados, como la cooperación, el altruismo y el apoyo.

En un entorno donde los empleados se sienten valorados y motivados para ir más allá de lo que se espera de ellos, se genera un impacto positivo en el desempeño general de la organización. Cuando se fomentan las habilidades emocionales, los trabajadores tienden a sentirse más satisfechos y comprometidos con su labor, lo que a su vez facilita la retención de talento y reduce el ausentismo. Esto se debe a que, al sentirse escuchados y respetados, los empleados se conectan más con los objetivos de la empresa y contribuyen con mayor entusiasmo y dedicación.

La inteligencia emocional también juega un papel clave en la innovación. Numerosos estudios han mostrado que las organizaciones que promueven una cultura emocionalmente inteligente tienden a ser más innovadoras. Esto ocurre porque la IE fomenta la apertura y la colaboración entre los diferentes equipos y departamentos. Un liderazgo empático y el apoyo a la creatividad generan un ambiente donde los empleados se sienten cómodos proponiendo soluciones innovadoras a los problemas. Además, como señalan Hakkak et al., la IE no solo ayuda a generar ideas creativas, sino también a llevar esas ideas a la práctica, superando la resistencia al cambio y alineando a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización.

Más allá de la innovación, la IE también mejora la satisfacción y el bienestar laboral de los empleados. Un estudio realizado por Gabel Shemueli et al. demuestra que la IE reduce las percepciones de estrés en el trabajo y aumenta la satisfacción intrínseca, independientemente de factores demográficos o laborales. Esto sugiere que fomentar la inteligencia emocional no solo beneficia a la organización en términos de productividad y rendimiento, sino que también contribuye al bienestar general de los empleados, creando un ambiente en el que pueden desarrollarse tanto profesional como personalmente.

En resumen, la inteligencia emocional ofrece una serie de beneficios fundamentales que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos mientras promueven un entorno de trabajo saludable y colaborativo. Ya sea mejorando la productividad, fomentando la innovación o facilitando la adaptación al cambio, la IE es una herramienta valiosa que permite a líderes y empleados enfrentar los desafíos del mundo laboral actual de manera más efectiva.

6. Implementación de la inteligencia emocional en la organización

La inteligencia emocional en la IE es una manera efectiva de aumentar el rendimiento, la cohesión, y mejorar el sentido de bienestar entre los empleados en una organización. En contraste con las habilidades técnicas, las habilidades emocionales pueden dominarse a través de programas de formación y práctica. Estas habilidades incluyen autoconciencia, empatía y manejo emocional. Para que la IE tenga un impacto sostenible en una organización, se requieren estrategias que la complementen a la cultura de la empresa y a los procesos de trabajo. Uno de los métodos más comprobados de aumentar la IE en una organización es el entrenamiento en habilidades emocionales específicas. Dichos programas pueden tomar la forma de talleres, entrenamientos, y ejercicios psicológicos que ayuden a los empleados a comprender, identificar y manejar sus emociones y las de los demás. A diferencia de las creencias comunes, la empatía y la comunicación efectiva no se poseen en su totalidad; son habilidades trabajadas que se pueden fortalecer con la práctica. Por lo tanto, la educación continua tiene que empoderar a los empleados para perfeccionar y desarrollar sus habilidades emocionales. Además de los programas de formación, la IE puede ser incrementada mediante la integración de esta en los procesos de selección y recursos humanos. Las empresas pueden seleccionar candidatos con un PC o CI ya establecido durante el proceso de contratación. Los evaluadores pueden enseñar en el PC literalmente cuestionando a los candidatos sobre sus propias actividades y reacción. Modelos como MSCEIT o Bar-On EQ-i pueden medir el PC de los candidatos al contratar. (Bar-On, 2006; Mayer, Salovey , & Caruso, 2007). Además, la evaluación continua de las competencias emocionales de los empleados actuales puede ayudar a identificar áreas de mejora y guiar los esfuerzos de desarrollo profesional.

Esta cultura organizacional es un factor crítico para el éxito de los programas de IE. Las empresas que fomentan un ambiente de apoyo mutuo, respeto y comunicación tienden a

atraer a los empleados y a mantener a los ya empleados más comprometidos y satisfechos. Hablando de esto, los líderes de la empresa juegan un papel crítico en la creación de tales ambientes, ya que sus acciones y comportamientos establecen los estándares para toda la organización. Ugoani, Amu y Kalu hallaron que los líderes con altos niveles de IE son más efectivos para motivar a sus equipos y promover un ambiente donde la competencia emocional es atesorada. Dicho de otra manera, los programas de IE implementados no solo deberían apuntar a los empleados operativos del negocio, sino también a los gerentes y líderes; esta medida asegura que toda la jerarquía superior del negocio esté alineada con la importancia de las habilidades emocionales. Un enfoque holístico es un otro componente crucial de la implementación efectiva de la IE. Varios tipos de tácticas deberían ser implementados a la vez para integrar la IE en la operatividad diaria del negocio. Tales políticas podrían incluir el desarrollo de bienestar emocional como horas laborales flexibles, apoyo para la gestión del estrés, y costo-eficacia, promoción de actividades que fomenten la colaboración y el trabajo en grupo, entre otros. Muchas organizaciones han necesitado adaptar su operatividad a hobbies freelance y horarios cortados desde el brote de la pandemia COVID 19. Aún han logrado mantener cohesión y productividad de los empleados han podido hacerlo precisamente porque sus líderes han tenido declarados niveles de IE; estas personas fueron capaces de manejar su propio estrés y el de sus subalternos, apoyándolos también a nivel emocional además de profesional. Ejemplos como estos sugieren que estos tiempos de crisis en particular necesitan políticas flexibles que fomenten las habilidades emocionales.

Otro aspecto importante de la implementación de la IE es el uso de tecnologías de inteligencia de negocios (BI) para apoyar la toma de decisiones emocionales. Según Viteri Cevallos y Murillo Párraga, la IE y la BI permiten a los líderes tomar decisiones más equilibradas reconociendo los datos objetivos, mientras que los datos también se interpretan en el contexto humano. Aunque la BI proporciona análisis precisos y datos objetivos, es el ámbito de la IE el que ayuda a considerar este análisis desde una perspectiva más empática y cálida. Por lo tanto, una empresa que integra ambas es más propensas a

manejar problemas del mercado y mantener a su equipo mora de manera efectiva. La medición de los resultados es crucial en este sentido. Para evaluar el impacto de la IE en la organización, también se deben medir los resultados. Para garantizarlo, se requiere un seguimiento y medición constante. Además, Carmona-Fuentes et al. Tienen razón al afirmar que la supervisión continua es necesaria para ajustar las estrategias y asegurar que los programas de IE se implementen según sea necesario y planificado. En resumen, la implementación de la inteligencia emocional en la organización tiene que estar planificada y ser multidimensional. No basta con ofrecer programas de capacitación sobre el tema. Los directivos necesitan integrar las competencias emocionales en todas las facetas de la gestión empresarial, desde la contratación y la evaluación hasta la cultura empresarial y el uso de las tecnologías de la información. Los equipos que lo hacen no solo verán un mejor rendimiento y satisfacción, sino que también reaccionarán de manera más efectiva a las circunstancias cambiantes y se mantendrán competitivos.

Conclusiones

La inteligencia emocional ha demostrado ser una de las capacidades críticas del entorno organizacional moderno y ha confirmado su influencia en múltiples aspectos del desempeño individual y colectivo. A lo largo de este trabajo, se mostró cómo la IE empoderaba la toma de decisiones, el liderazgo eficaz, el manejo de la situación de cambio, la resolución de conflictos, y la supervisión de la cultura. A pesar de no ser completamente visibles ni cuantificables, las competencias emocionales resultan esenciales para el éxito sostenible de la empresa, en el contexto de procesos comerciales cada vez más desafiantes e impredecibles. Es posible subrayar que la IE se convierte en una habilidad clave que facilita la toma de decisiones estratégicas, ya que permite a los individuos controlar sus emociones bajo presión y mantener una perspectiva disciplinada y equitativa, incluso en situaciones de alto riesgo y alta incertidumbre. Como se ha señalado, la IE mejora la toma de decisiones de los líderes, disminuyendo las tensiones y asegurando que la combinación de empatía y datos racionales conduzca a la victoria. Por lo tanto, la inversión en competencias emocionales no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también

fortalece la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios. Además, la IE también es un componente crítico del liderazgo transformacional. Los líderes con un alto nivel de IE son capaces de inspirar y motivar a sus equipos, creando un ambiente laboral positivo en el que la colaboración, la confianza y la innovación son altos. Ugoani, Amu y Kalu encontraron una correlación positiva entre la IE y el liderazgo transformacional, lo que sugiere que las competencias emocionales permiten a los líderes involucrar a los empleados en un nivel más profundo para facilitar la administración del cambio y la adaptación a nuevos desafíos. Esta habilidad es esencial en el contexto de la transformación organizacional, donde las empresas deben reinventarse constantemente y ajustar sus estrategias para mantenerse competitivos. Otro beneficio de la IE es su contribución a la calidad del clima laboral y la cohesión del equipo. La habilidad para identificar y administrar propias y ajenas emociones hace que la comunicación sea más abierta y efectiva, disminuye los conflictos interpersonales y favorece un ambiente laboral más pacífico. Las organizaciones que fomentan la IE suelen tener empleados más comprometidos y satisfechos, lo que se ve reflejado en estrés laboral menor y baja rotación de personal. Gabel-Shemueli et al. , la IE también está vinculada con bajos niveles de estrés laboral y alta satisfacción laboral intrínseca, lo que señala la relevancia de las competencias emocionales para el bienestar integral de los empleados. Lograr la efectiva implementación de la IE en las organizaciones también requiere un enfoque estratégico y multidimensional. No es suficiente con desarrollar programas de capacitación, ya que es necesario integrar la IE en todos los aspectos de la gestión comercial. Desde la selección de personal, con la inclusión de la competencia emocional en la lista de calificaciones de los candidatos, hasta la evaluación regular del desempeño y la implementación de estrategias de promoción laboral que fomenten y refuercen estas habilidades a lo largo del tiempo. Además, el liderazgo juega un papel esencial en la promoción de una cultura de implementación donde la evolución emocional sea valorada y apoyada activamente. Los líderes necesitan ser modelos para seguir, mostrando competencia emocional a un nivel que inspira a sus equipos y que respalda la implementación cotidiana y a largo plazo de IE.

La convergencia de IE atrae otras herramientas, como la inteligencia de negocios. La conexión de BI con IE aporta el equilibrio entre razón y emoción a la toma de decisiones y la gestión comercial. Mientras que la inteligencia comercial proporciona datos objetivos y análisis, la IE coloca estos datos en el contexto adecuado y brinda la conexión humana necesaria. La administración basada en la implementación apunta a realizar un enfoque integrado donde las capacidades emocionales y tecnológicas se equilibran y contribuyen a un resultado más efectivo. Por lo tanto, la inteligencia emocional debe considerarse como una ventaja estratégica crítica para las organizaciones que buscan no solo sobrevivir sino también prosperar en un entorno empresarial competitivo y volátil. No solo la capacitación para aumentar la inteligencia emocional y otras competencias emocionales eleva el rendimiento individual, sino que también transforma la cultura corporativa, fomenta la innovación y permite a las empresas responder a las dificultades de manera más eficiente y efectiva. En este contexto, la inteligencia emocional es una inversión a largo plazo que no solo brinda beneficios tangibles como la productividad y la rentabilidad, sino que también contribuye al bienestar general de los empleados, brindando un trampolín vital para el logro. Por lo tanto, las empresas deberían considerar la capacitación en inteligencia emocional un componente crítico de su hoja de ruta de desarrollo organizacional y garantizar que tanto los líderes como el personal posean las competencias emocionales necesarias para abordar el futuro.

Referencias

- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 13-25 .
- Carmona Fuentes, P., Vargas Hernandez, J. G., & Rosas Reyes, R. E. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional*, 2(3) 53-68.
- Cevallos, V., Josué, C., Párraga, M., & Yasmín, D. (2021). Inteligencia de Negocios para las Organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 304-333.
- Damasio, A. R. (1995). Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. *Département des Relations Industrielles, Université Laval*, 50(2), 463-467.
- Gabel Shemueli, R., Peralta Rondan, V., Paiva Lozano, R. A., & Aguirre Huarcaya, G. (2012). Estrés laboral: relaciones con inteligencia emocional, factores demográficos y ocupacionales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(58) 271-290.
- Goleman, D. (2020). Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ. *Bloomsbury Publishing*.
- Hakkak, M., Nazarpouri, A., Mousavi, S. N., & Ghodsi, M. (2015). Investigating the effects of emotional intelligence on social-mental factors of human resource productivity. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 31(3), 129-134.
- Inteligencia de Negocios para las Organizaciones. (n.d.). *Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2007). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. *Toronto: Multi-Health Systems Incorporated*.

- Nogas, E. M., Santos Póvoa, A. C., & Pech, W. (2023). Decision-Making under Stress: The Hiding behind a Small Cake Effect. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(6), e230023.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). EMOTIONAL INTELLIGENCE. *Baywood Publishlnl Co., Inc.*, 185-205.
- Ugoani, J. N., Amu, C. U., & Kalu, E. O. (2015). DIMENSIONS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A CORRELATION ANALYSIS. *Independent Journal of Management & Production*, 6(2), 563-584.
- Yu, H., & Takahashi, Y. (2020). Emotional Intelligence and Extra-Role Behavior of Knowledge Employees: Mediating and Moderating Effects. *Organizations and Markets in Emerging Economies* , 11(2) 389-406.
- Yuste, M. A. (2021). Leadership and Emotional Intelligence during a Crisis. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 16(2), 47-60.