

Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de
empresas del sector servicios

Angiee Natalya Melón Barajas, Dayerli Pabón Pinzón, Lizbeth Tatiana Duarte Manrique y Maria
Paula Cristancho Villamil

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Luz Helena Villamizar Cáceres

Magister en Administración Organizacional

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2026

Dedicatorias

Dedicación especial a nuestra compañera Deisy Aguilar D. E. P, quien nos demostró que para los sueños siempre se está a tiempo. Su legado de bondad, resiliencia y entusiasmo continuará inspirándonos siempre.

Dayerli Pabón Pinzón

Este momento representa el resultado de años de esfuerzo, aprendizaje y constancia. Por eso, quiero dedicarlo a las personas que hicieron parte de este proceso y que fueron apoyo importante en cada etapa. A Dios, por acompañarme siempre y darme fortaleza en los momentos en que más la necesité. A mi familia, por estar presente en cada paso, en especial a mi madre, por el apoyo brindado y por ser base fundamental para seguir adelante aun en los tiempos más difíciles. A mi esposo Andrés, por caminar a mi lado durante esta etapa, por su compañía constante y por compartir conmigo cada reto. A mi hija Antonella, por ser la inspiración más grande de mi vida y la razón principal para querer superarme cada día, en ella encontré el impulso necesario para continuar y no rendirme. A mis amigas, por su compañía, por sus palabras oportunas y por recordarme siempre la mujer fuerte y capaz que soy. Y a mí misma, por la disciplina, la perseverancia y la determinación de seguir adelante aun cuando el proceso no fue sencillo.

Lizbeth Tatiana Duarte Manrique

Agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza en cada etapa de este proceso. A mi familia, por su apoyo incondicional, especialmente a mi madre, a mi hermana menor por sus consejos, su amor y por recordarme siempre la importancia de seguir adelante; a mi padre, por sus gestos llenos de cariño, como ese café o esos jugos que llegaban en los momentos de mayor cansancio y me

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

daban fuerzas para continuar; a mi hermana mayor, por su compañía y por esas palabras que, en medio del estrés, lograban sacarme una sonrisa. Asimismo, agradezco a Felipe, mi novio, por su paciencia, su apoyo constante y por creer en mí incluso en los momentos de duda, recordándome que era capaz y que estaba a punto de lograrlo, además de tomarse el tiempo para acompañarme y enseñarme durante este proceso. Finalmente, a mi mejor amigo, quien vive en mi corazón, cuyo recuerdo me acompañó en cada paso, convirtiéndose en una motivación constante para no rendirme y alcanzar este logro.

Angiee Natalya Melón Barajas

Dedico este seminario a Dios por su infinita misericordia y amor, también, como mención especial a mi fiel, entrañable e inolvidable amigo peludo Tacan, quien, aunque ahora ausente de este plano terrenal ha sido mi fortaleza para continuar y perseverar en mi camino. A mi familia, mi madre, quien es símbolo de valentía, orgullo y constancia plena, a mi padre del cual aprendí tanta generosidad, integridad y resiliencia, a mi hermana, aquella mujer que brilla como las mismas estrellas. De igual modo, a mi pareja, porque a través de su paciencia, empatía y apoyo concreté con éxito mis propósitos.

Maria Paula Cristancho Villamil

Dedico este trabajo a mi abuelo, quien, aunque ya marchó de esta tierra, sembró en mi corazón un amor que vive y crece a diario. A mi fuerza, mi luz y fundamento, mi madre, por hacerme creer en que soy una persona con propósito, por alentarme y recordarme que la vida también es buena, por no dejarme desistir en el camino y por sus sacrificios infinitos que me han formado. A ella, le pertenecen y pertenecerán todos mis logros. A mis tres hermanos menores, Iván David, Nelson Johan y Laura Daniela, porque son gran parte de mi motivación, aunque no

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

les lleve muchos años, anhelo un mundo mejor para ellos. Asimismo, a mi papá, por su apoyo durante estos años apostándole a mi formación académica. También, para mi amor de cuatro patas, Lincoln, porque desde que llegó a mi vida, su mirada hermosa ilumina cada noche y es mi sonrisa de cada día.

Agradecimientos

Queremos agradecer de corazón a quienes hicieron parte de esta etapa y aportaron de distintas maneras a nuestro crecimiento durante estos años. Agradecemos de manera especial a la profesora Luz Helena Villamizar, por su acompañamiento constante, disposición y compromiso durante el desarrollo de este proceso investigativo. Su orientación, dedicación y apoyo fueron fundamentales para la culminación de este trabajo. Asimismo, destacamos su interés genuino por nuestro bienestar académico y personal, motivándonos en los momentos de dificultad a no desistir.

De igual manera, valoramos profundamente las enseñanzas brindadas, especialmente aquellas que fomentaron el trabajo en equipo, la solidaridad y el apoyo mutuo entre compañeras, principios que permitieron fortalecer el desarrollo del seminario y alcanzar los objetivos propuestos. A la Universidad Industrial de Santander, por brindarnos la oportunidad de culminar nuestra formación profesional en una institución tan prestigiosa, aportando significativamente a nuestro crecimiento académico y personal. También agradecemos al ingeniero Shneyder Bravo, gerente empresarial local quien nos brindó su tiempo y disposición para realizar una entrevista, facilitándonos muy amablemente información detallada sobre como dirige con inteligencia emocional y demostrando ser un gran líder.

Finalmente, a la vida, por mostrarnos que los procesos importantes también traen desafíos, pero que con constancia siempre es posible avanzar y salir fortalecida. Agradezco este recorrido, porque todo lo vivido durante estos años me permitió crecer, aprender y acercarme cada vez más a mis metas.

Tabla de contenido

Introducción	15
1. Generalidades del seminario de investigación.....	16
1.1 Qué es el seminario de investigación.....	16
1.2 Objetivo del seminario de investigación.....	17
1.3 Ventajas del seminario de investigación.....	18
1.4 Características del seminario de investigación	18
1.5 Organización del seminario de investigación	19
1.5.1 Tema del seminario de investigación.....	19
1.5.2 Dirección del seminario de investigación	20
1.5.3 Desempeño de los roles	20
1.6 Metodología	21
2. Problema de investigación.....	24
2.1 Descripción del problema	24
2.2 Objetivos.....	29
2.2.1 Objetivo general.....	29
2.2.2 Objetivos específicos	29
2.3 Justificación	29
3. Planeación del seminario de investigación.....	31
3.1 Estudio bibliográfico.....	31

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

3.2 Planificación de las sesiones.....	50
3.2.1 Temas y subtemas	50
4. Ejecución del seminario de investigación	53
4.1 Documentación para los subtemas.....	54
4.2 Desarrollo de una sesión	54
4.2.1 Documentos que intervienen en cada sesión	55
5. Resultados de la investigación.....	55
5.1 Teorías, características y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario.....	56
5.1.1 Teoría de la inteligencia emocional	56
5.1.2 La inteligencia emocional aplicada en la gestión empresarial.....	64
5.1.3 Interacción entre la valoración personal y la inteligencia emocional en el empresario.....	66
5.1.4 La gestión emocional del empresario y su efecto en el clima organizacional según el estilo de liderazgo	68
5.2 Estrategias para fortalecer la inteligencia emocional y favorecer el crecimiento empresarial	71
5.2.1 Relación entre inteligencia emocional y desempeño empresarial	72
5.2.3 Desarrollo de competencias de inteligencia emocional en empresarios	72
5.2.4 Clasificación de estrategias de inteligencia emocional.....	72
5.2.5 Análisis de la distribución estratégica de la inteligencia emocional.....	74
5.2.6 Aplicabilidad de las estrategias en el contexto empresarial.....	75
5.2.7 Sustento práctico y audiovisual de la inteligencia emocional	76
5.2.8 Enfoques complementarios en el desarrollo de la inteligencia emocional	77
5.2.9 Enfoque de mindfulness y regulación emocional	78

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

5.2.10 Inteligencia emocional como enfoque interdisciplinario	79
5.2.11 Aplicación del modelo RULER en el contexto empresarial	80
5.3 Elementos de la Inteligencia Emocional y gestión eficaz de las emociones	81
5.3.1 Prácticas para controlar las emociones	86
5.3.2 La forma en la que los empresarios deben tomar decisiones	88
5.3.3 Análisis del autoconcepto y productividad	90
5.3.4 Celebración de logros y la importancia para el empresario	91
5.3.5 Establecimiento de metas y límites	92
5.3.6 La gestión del estrés	93
5.3.7 La gestión del tiempo	94
5.4 El liderazgo emocionalmente inteligente en la práctica, casos de éxito	96
5.4.1 Satya Nadella, CEO de Microsoft	97
5.4.2 Estudio sobre la transformación del liderazgo impulsada por la empatía durante el COVID-19	100
5.4.3 Mary Barra en General Motors	103
5.4.4 Richard Branson, líder global de Virgin Group	105
5.4.5 Shneyder Bravo, gerente de empresa local	108
5.5 El impacto de la inteligencia emocional en los empresarios del sector servicios	115
Conclusiones	119
Referencias bibliográficas	127
Apéndices	147

Lista de tablas

Tabla 1. Temas y subtemas del seminario de investigación	50
Tabla 2. Planificación de las Sesiones	51
Tabla 3. Desarrollo de una sesión	54
Tabla 4. Estrategias de inteligencia emocional basadas en Bradberry y Greaves	73
Tabla 5. Modelo RULER aplicado al contexto empresarial	80
Tabla 6. Dimensiones de la Inteligencia Emocional.....	83
Tabla 7. Pautas para el éxito en los talleres de Inteligencia Emocional	84
Tabla 8. Tipos de decisiones	88
Tabla 9. Autoconcepto y sus dimensiones.....	90

Lista de figuras

Figura 1. Influencia del modelo de la IE en el ámbito empresarial	57
Figura 2. Evolución del concepto de la inteligencia emocional	58
Figura 3. Emociones primarias en el líder	63
Figura 4. Relación entre la autoeficacia y la autoestima	68
Figura 5. La atención del líder	70
Figura 6. Estilos de liderazgo.....	70
Figura 7. Distribución estratégica de inteligencia emocional según competencias.....	74
Figura 8. Diferencias entre estrategia y técnica	76
Figura 9. Test de inteligencia emocional MSCEIT: El modelo de habilidad	78
Figura 10. El método Ruler: Desarrollo de la inteligencia emocional.....	79
Figura 11. Autorregulación emocional para el bienestar psicológico.....	81
Figura 12. Esquema de funcionamiento mental negativo de un empresario	85
Figura 13. La meditación como práctica cotidiana.....	86
Figura 14. Tablero de visualización.....	87
Figura 15. Habilidades sociales	88
Figura 16. Matriz VUCA	89
Figura 17. Teoría de la fijación de metas.....	93
Figura 18. Matriz Eisenhower.....	95
Figura 19. La empatía como impulso para la innovación.....	98
Figura 20. Técnica model, coach, care	101

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Figura 21. La empatía en el centro del liderazgo	102
Figura 22. Aspectos de la comunicación	103
Figura 23. Nueva cultura organizacional en GM.....	104
Figura 24. Aspectos y efectos de la delegación de Branson	107
Figura 25. Interconexión y complementación de las competencias en la práctica	108
Figura 26. Impacto de la inteligencia emocional en empresas del sector servicios.....	116

Lista de apéndices

Apéndice A. Formato para la presentación del protocolo.....	147
Apéndice B. Formato para la presentación de la relatoría	148
Apéndice C. Formato para la presentación de la Correlatoría	149
Apéndice D. Protocolo seminario 1	150
Apéndice E. Relatoria seminario 1	155
Apéndice F. Correlatoria seminario 1	189
Apéndice G. Protocolo seminario 2	191
Apéndice H. Relatoria seminario 2	195
Apéndice I. Correlatoria seminario 2	212
Apéndice J. Protocolo seminario 3	217
Apéndice K. Relatoria seminario 3	220
Apéndice L. Correlatoria seminario 3	248
Apéndice M. Protocolo seminario 4	252
Apéndice N. Relatoria seminario 4	256
Apéndice O. Correlatoria seminario 4	291

Resumen

Título: Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios.

Autores: Angiee Natalya Melón Barajas, Dayerli Pabón Pinzón, Lizbeth Tatiana Duarte Manrique y Maria Paula Cristancho Villamil.

Palabras clave: Inteligencia emocional, empresarios, estrategias, técnicas, habilidades, líder, organizacional, competencias.

Descripción:

El desarrollo de este proyecto surge a partir de la modalidad de trabajo de grado denominada seminario de investigación, con el propósito de analizar el impacto de la inteligencia emocional [IE] del empresario en la consolidación y crecimiento de las empresas del sector servicios. Esta temática surge de la necesidad de comprender cómo las competencias emocionales de los líderes influyen en el desempeño organizacional, las relaciones laborales y la sostenibilidad empresarial en entornos caracterizados por cambios constantes y altos niveles de competitividad. La investigación se llevó a cabo mediante una revisión documental de referencias bibliográficas relacionadas con la inteligencia emocional, el liderazgo empresarial y la gestión organizacional. Como parte del proceso investigativo, se elaboraron cuatro relatorías orientadas al análisis de los fundamentos conceptuales de la inteligencia emocional, sus principales componentes y su aplicación en el contexto empresarial. Este ejercicio permitió recopilar, interpretar y contrastar diferentes perspectivas teóricas sobre la importancia de las competencias emocionales en el ejercicio del liderazgo. Los resultados obtenidos evidenciaron que la inteligencia emocional influye significativamente en la toma de decisiones, la gestión de equipos de trabajo, la resolución de conflictos y la construcción de ambientes organizacionales favorables. Asimismo, se identificó que las competencias emocionales del empresario contribuyen al fortalecimiento del clima organizacional, la motivación de los colaboradores y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Finalmente, se concluyó que competencias como el autoconocimiento, la autorregulación, la empatía, la automotivación y las habilidades sociales pueden desarrollarse y fortalecerse mediante estrategias orientadas a la gestión efectiva de las emociones. En este sentido, la inteligencia emocional se consolida como un factor fundamental para la sostenibilidad, consolidación y crecimiento de las empresas del sector servicios, al promover organizaciones más eficientes, resilientes y competitivas.

* Trabajo de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, Director Luz Helena Villamizar Cáceres

Abstract

Title: Impact of the entrepreneur's emotional intelligence on the consolidation and growth of companies in the service sector.

Author: Angiee Natalya Melón Barajas, Dayerli Pabón Pinzón, Lizbeth Tatiana Duarte Manrique & Maria Paula Cristancho Villamil.

Keywords: Emotional intelligence, entrepreneurs, strategies, techniques, skills, leader, organizational, competencies.

Description:

This project originated as a research seminar, a thesis work modality, with the aim of analyzing the impact of emotional intelligence on the consolidation and growth of companies in the service sector. This topic arose from the need to understand how leaders' emotional competencies influence organizational performance, labor relations, and business sustainability in environments characterized by constant change and high levels of competitiveness. The research was conducted through a literature review of references related to emotional intelligence, business leadership, and organizational management. As part of the research process, four reports were prepared, focusing on the analysis of the conceptual foundations of emotional intelligence, its main components, and its application in the business context. This exercise allowed for the collection, interpretation, and comparison of different theoretical perspectives on the importance of emotional competencies in leadership. The results obtained demonstrated that emotional intelligence significantly influences decision-making, team management, conflict resolution, and the creation of positive organizational environments. Furthermore, it was identified that the emotional competencies of business leaders contribute to strengthening the organizational climate, motivating employees, and improving adaptability to changes in the environment, thus facilitating the achievement of business objectives.

Finally, it was concluded that competencies such as self-awareness, self-regulation, empathy, self-motivation, and social skills can be developed and strengthened through strategies focused on the effective management of emotions. In this sense, emotional intelligence is consolidated as a fundamental factor for the sustainability, consolidation, and growth of companies in the service sector, by promoting more efficient, resilient, and competitive organizations.

* Bachelor Thesis

** Institute of Regional Outreach and Distance Education, Director Luz Helena Villamizar Cáceres

Introducción

El presente documento contiene el desarrollo del seminario de investigación basado en la inteligencia emocional de los líderes empresariales del sector servicios, incluyendo cada parte del proceso, puesto que todas las etapas fueron clave para concretar el estudio cuyos resultados presentaron evidencia satisfactoria. Se pretende reconocer el impacto que los componentes de la inteligencia emocional poseídos por los jefes dentro y fuera del ejercicio de liderazgo, tienen en la consolidación y el crecimiento de las organizaciones, así como el rol que juega la gestión de las emociones en la toma de decisiones que determinan no solo el desempeño de las compañías, sino también, las relaciones interpersonales al interior de ellas.

La trascendencia de este proyecto recae sobre la carencia de estudio que aún, hoy en día presenta la inteligencia emocional, principalmente en el contexto empresarial nacional (Zarate & Matviuk. 2012, citado en Rivero, 2023) y la insuficiente documentación disponible acerca de los casos de aplicación que llegan a conocerse. Aun así, como fue observado, un liderazgo fortalecido en competencias emocionales traza el camino hacia la competitividad de los equipos y crea un ambiente laboral armónico, tan vital como las habilidades técnicas, elementales para dirigir (Cecchi-Dimeglio, 2024).

La investigación efectuada sobre esta temática abarca las teorías de variados autores que definieron las características y principios de la IE, tomando como mayor referente a Daniel Goleman (1995) y sus obras sobre la inteligencia emocional en el liderazgo de organizaciones a lo largo de los años; también, la identificación de estrategias y técnicas facilitadoras del desarrollo de competencias de inteligencia emocional en el empresario, al igual que el reconocimiento de

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

componentes claves de la IE para la resolución de conflictos, estrés laboral y bienestar del jefe. Además, incluye la ejemplificación con experiencias reales de personas que han utilizado inteligencia emocional para liderar exitosamente, introduciendo cuatro casos internacionales y uno local, para el cual se realizó una entrevista.

Este seminario se encuentra distribuido en cinco capítulos que contienen la información de la siguiente forma: en el capítulo uno son definidas y conceptualizadas las generalidades del seminario de investigación, en el capítulo dos es formulado y descrito el problema de investigación, también especificando los objetivos y la justificación, en el capítulo tres es registrada la planeación del seminario de investigación junto al estudio bibliográfico, programadas las cuatro sesiones, concretando también, los temas y subtemas. Avanzando hacia el capítulo cuatro, el seminario es ejecutado y documentado con el desarrollo de las sesiones, por último, en el capítulo cinco, los resultados de la investigación son presentados, compactando la información y resaltando los hallazgos discutidos en cada una de las relatorías.

1. Generalidades del seminario de investigación

1.1 Qué es el seminario de investigación

El Seminario de Investigación, también conocido como Seminario Alemán, es una actividad académica, cuyo origen se dio a finales del siglo XVIII en la Universidad de GOTTINGEN de Alemania, para renovar las estrategias de estudio y formación de los investigadores, y demostrar que la docencia y la investigación se pueden unir y complementar para obtener mejores resultados (UIS, 2007, Pág.4).

Este Seminario busca de manera conjunta y unificada generar conocimiento a partir de un tema en específico, previamente seleccionado por los estudiantes. A lo largo de su desarrollo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

promueve el aprendizaje continuo, el fortalecimiento de habilidades argumentativas necesarias para justificar conceptos e impulsa el pensamiento crítico. Se caracteriza por poseer una estructura de integración dinámica presentada en sesiones definidas por el profesor (director – líder) encargado de guiar, retroalimentar o evaluar y compuesta por la asignación de roles diferentes en cada una de estas: El Protocolante, encargado de la apertura, presentación y de formular conclusiones; el Relator, quien expone el objetivo correspondiente; el Correlator, encargado de complementar y fomentar el debate a partir de su intervención; y el participante, quien deberá de realizar preguntas ante lo que considere pertinente y refutar ideas, analizando durante toda la sesión cada participación y oportunidad de mejora.

1.2 Objetivo del seminario de investigación

El seminario de Investigación tiene como objetivo la difusión y generación de conocimiento, logrando mediante una participación activa la contribución a nuevas investigaciones científicas, patentes y resultados. Por ende, en el ejercicio de elaboración es indispensable que los integrantes del seminario se comprometan y estén dispuestos a afianzar habilidades que les permita ampliar su intelecto y producir nuevos aportes. La instrucción a los estudiantes por parte del director es fundamental no solo para la aprobación académica, sino también para lograr verdaderamente la producción del saber.

El principal objetivo del seminario alemán radica en la colaboración recíproca y en la indagación permanente; para alcanzarlo, se debe tener en cuenta la constancia en la formación tanto individual como grupal, es decir, cada integrante del equipo debe aprender a identificar sus métodos de aprendizaje, responsabilizarse en la entrega según los tiempos definidos, contribuir, proponer e interactuar en conjunto para la construcción del conocimiento deseado a través de

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

revisiones entre los mismos miembros del equipo, complementándose entre sí y dando paso al análisis e intercambio de experiencias.

1.3 Ventajas del seminario de investigación

El seminario de investigación ofrece diferentes beneficios en su proceso formativo, uno de los más importantes reside en el acompañamiento otorgado por parte de la Universidad mediante la asignación de un docente, el cual, tiene como propósito orientar al cumplimiento de los objetivos planteados, resolver inquietudes, guiar durante la elaboración del documento y retroalimentar durante cada sesión o entregas realizadas por parte de los estudiantes.

Fomenta la lectura y el pensamiento crítico; además promueve la consulta de fuentes académicas en centros de estudio. Por ejemplo, la Universidad Industrial de Santander (UIS) proporciona el acceso gratuito a recursos bibliográficos mediante su Biblioteca virtual, en la que se pueden encontrar diversas fuentes, como libros, textos especializados, trabajos de grado y un catálogo bibliográfico bastante amplio. De esta manera, el Seminario contribuye a la construcción de conocimiento y resulta aplicable a cualquier área de investigación.

Contribuye al fortalecimiento de competencias interpretativas, argumentativas y propositivas, gracias a la búsqueda de información académica que lo caracteriza. Por otra parte, permite dar reconocimiento al aporte de autores y cimentar nuevas bases de conocimiento. Además, potencia las habilidades comunicativas, de interacción y de aprendizaje colectivo, favoreciendo tanto al crecimiento personal como al desarrollo profesional de los estudiantes.

1.4 Características del seminario de investigación

El seminario de investigación se caracteriza por fomentar la participación de todos sus integrantes, ya que, en su desarrollo, no solo interviene el docente como orientador, sino que también cada miembro aporta desde su rol, favoreciendo un aprendizaje continuo y un proceso

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

formativo de construcción progresiva del conocimiento, fundamentado en la autonomía y análisis crítico.

Propicia espacios para un aprendizaje dinámico y colaborativo, promoviendo la búsqueda, la indagación, la reflexión y la construcción de auténticas ideas. En este sentido, el diálogo constante se convierte en una herramienta indispensable para consolidar y compartir los conocimientos y experiencias adquiridas entre los integrantes del equipo. Es por ello, que el Seminario de Investigación se caracteriza principalmente por fomentar un ambiente cooperativo.

Incentiva el uso de diversos recursos bibliográficos y didácticos, facilitando el proceso de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, La estructura del Seminario de Investigación fomenta el desarrollo de habilidades como la organización y la gestión del tiempo, ya que exige una adecuada planificación académica y un alto grado de compromiso por parte de los estudiantes, quienes deben ser constantes en la búsqueda de fuentes de información y en la formulación de conclusiones fundamentadas.

1.5 Organización del seminario de investigación

La organización del Seminario de Investigación implica la definición de aspectos logísticos tales como el lugar de realización, la programación de sesiones y la duración establecida para cada una de ellas. Asimismo, su estructura se fundamenta en la asignación de roles específicos, como el protocolante, el relator, el correlator y el participante, los cuales son asumidos de forma rotativa por los integrantes durante las sesiones desarrolladas en torno a un tema central.

1.5.1 Tema del seminario de investigación

El tema del Seminario de Investigación se selecciona de acuerdo a los intereses del equipo de trabajo. Para su desarrollo, debe contar con la aceptación de todos los integrantes y la aprobación del director de la línea investigativa. Posterior a ello, el tema se fragmenta en objetivos

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

que son orientados y asignados a cada integrante para su desarrollo y exposición en las diferentes sesiones. Además, cada objetivo debe contar con el respectivo recurso bibliográfico previamente dispuesto, con el fin de proporcionar a los participantes las fuentes de consulta necesarias para preparar cada sesión, de acuerdo con el rol que les corresponda desempeñar (UIS, 2007, Pág.6).

1.5.2 Dirección del seminario de investigación

La dirección del Seminario de Investigación está a cargo de un profesor conocedor del tema asignado por la Universidad. Este rol consiste en asumir la posición de líder, evaluando los temas y subtemas abordados durante el proceso de investigación. De igual forma, es el encargado de velar por la cohesión del grupo, promoviendo la participación, la motivación y la apropiación de cada integrante respecto a su rol.

El director, tiene la potestad de intervenir cada vez que considere necesario durante las sesiones programadas para resolver inquietudes, aclarar conceptos, complementar la investigación, corregir la argumentación y garantizar un debate abierto y constructivo. Su principal función es orientar en todo lo requerido a los participantes, con el fin de encaminar sus trabajos y tareas hacia el cumplimiento de lo programado (UIS, 2007, Pág.6).

1.5.3 Desempeño de los roles

El desempeño de roles diferentes en cada sesión, contribuye al desarrollo de habilidades comunicativas, argumentativas y de análisis crítico para identificar mejoras y concretar de manera exitosa el Seminario de Investigación.

Protocolo: registro escrito de cada sesión del Seminario de Investigación, en el cual, se plasman aspectos como el objetivo expuesto, la fecha, la duración, los asistentes y los roles desempeñados. Además, recopila las conclusiones, aportes y discusiones desarrolladas por los participantes.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

El protocolante es el encargado de elaborar este registro, describiendo los aspectos mencionados anteriormente y destacando los asuntos más discutidos, los acuerdos establecidos y los puntos que han quedado abiertos para futuras sesiones. Asimismo, realiza la apertura de la sesión y su intervención tiene como finalidad dar inicio al debate colectivo, así como plantear nuevos interrogantes de investigación.

Relatoría: exposición del objetivo correspondiente durante la sesión del Seminario de Investigación, liderada por el relator.

El relator posee la misión de exponer el enriquecido de su tema de investigación, Para ello debe preparar anticipadamente el material de apoyo necesario, con el fin de mantener el interés y la atención de los demás integrantes. De igual forma, debe formular sus propias conclusiones y sustentar de manera clara, precisa y sintetizada sus argumentos, permitiendo la comprensión de sus planteamientos y contribuyendo al fortalecimiento de la investigación.

Correlatoría: consiste en complementar la relatoría por parte de un *correlator*.

El correlator tiene como función principal ampliar el objetivo desarrollado por el relator. Para ello, debe preparar anticipadamente el material de apoyo y coordinar su intervención con este, evitando que la información se repita y formulando una perspectiva sobre el tema abordado.

Discusión: Es el medio a través del cual los *participantes* con base en lo expuesto durante la relatoría y la argumentación del correlator, confrontan sus concepciones y apreciaciones sobre el tema (UIS, 2007, Pág.8). En este espacio se desarrolla un debate colectivo y constructivo, caracterizado por la participación activa de todos los integrantes, en el que se prioriza el respeto por las opiniones, la argumentación oportuna, la confrontación de ideas, la escucha activa y la atención al detalle, favoreciendo la construcción conjunta de conocimiento.

1.6 Metodología

El desarrollo oportuno del Seminario de Investigación demanda orden y planificación en pro de alcanzar los objetivos estipulados continuamente y sin inconvenientes, asegurando la realización de las debidas sesiones. La UIS (2007) divide la metodología del Seminario de Investigación en tres grupos principales: planificación, ejecución y finalización, los cuales, a la vez, están conformados por etapas.

1.6.1 Planificación

Se definen aspectos generales que guiarán el seminario, alcance (pautado por la profundidad dada al estudio y nivel académico de los integrantes del grupo) y resultados esperados.

1.6.1.1 Selección del tema. Se establece el tema específico, esencia y foco del seminario de investigación, escogido teniendo en cuenta los intereses de los participantes, conocimiento con el que ya se cuenta sobre el tema, formación de los participantes, enfoque y perfil del director.

1.6.1.2 Estudio bibliográfico. Con anterioridad al inicio del seminario, se define la bibliografía referente al tema elegido. Es clave que todos los participantes se informen y documenten lo suficiente dependiendo del adiestramiento con el que ya cuenten frente al tema, tomando como primer recurso dicha bibliografía y consultando fuentes alternas si se considera necesario.

1.6.1.3 Selección de los subtemas. Dada la complejidad del tema principal del Seminario de Investigación, se despliegan subtemas que profundizan los aspectos relevantes permitiendo el análisis requerido que propicia la comprensión integral del tema que se está tratando. Los subtemas siguen un orden lógico dentro del tema principal, obedeciendo a la complejidad y el alcance del seminario.

1.6.1.4 Planificación de las sesiones. Las sesiones son reuniones a partir de las cuales se ejecuta el seminario, en estas los subtemas son expuestos y discutidos por los participantes. La planificación de las sesiones implica determinar cuántas serán realizadas, asignación del subtema

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

correspondiente a cada sesión, acordar fechas para llevarlas a cabo, definir los tiempos entre sesiones para la preparación de los subtemas a tratar en cada una, determinar la duración y distribución de las acciones emprendidas por los roles, asignar los roles para cada sesión.

1.6.2 Ejecución

Esta etapa consiste en ejecutar las acciones definidas durante la planeación en los siguientes pasos:

1.6.2.1 Documentación para el subtema. El relator de cada sesión tiene que redactar un documento con las normas de técnicas asignadas y metodología científica sobre el tema de su intervención, el cual es revisado previamente por el director. Antes de cada sesión todos los integrantes deben conocer los contenidos de la relatoría y estudiarlos con el fin de prepararse para intervenir y hacer sus aportes al desarrollo del subtema tratado en la sesión.

1.6.2.2 Desarrollo de una sesión. Todas las sesiones del Seminario de Investigación, a excepción de la primera, dado que no tiene precursora, se desarrollan siguiendo el orden a continuación.

1. **Apertura de la sesión:** a cargo del director, quien lee el plan de trabajo, verifica asistencia, confirma roles y asigna los roles para la siguiente sesión.
2. **Lectura del protocolo:** a cargo del protocolante, lee el protocolo, abre una sesión de preguntas aclaratorias sobre lo que dice el protocolo. Los cambios son hechos en el próximo protocolo.
3. **Relatoría:** a cargo del relator, quien se encarga de exponer el tema y hacer entrega del trabajo escrito.
4. **Correlatoría:** a cargo del correlator, complementa y evalúa la relatoría de la misma sesión y motiva a la discusión.

5. **Discusión:** intervienen todos los participantes, realizando preguntas, interviniendo y aclarando las dudas presentadas sobre el tema, se valida la instrucción demostrada por el relator sobre el tema.
6. **Conclusión:** intervienen los participantes, director y protocolante para evaluar si se cumplió el objetivo de la sesión, hacer una síntesis del trabajo, redactar el protocolo, aprobar la síntesis y el protocolo.

1.6.3 Finalización

Una vez hechas todas las sesiones planificadas para el seminario, se elabora el informe final con las normas y técnicas acordadas, contenidas en los protocolos redactados en cada sesión. El informe final debe contener obligatoriamente el escrito de cada participante en cuanto a su subtema y relatoría, donde lleva a cabo la investigación realizada por su parte, basándose en cada sesión. Este trabajo se consolida con la asistencia del director (profesor) quien imparte asesorías (tutorías) a parte de las sesiones del mismo seminario, con la finalidad de resolver inquietudes, hacer revisión del material bibliográfico y demás organización del tema (UIS, 2007, Pág.12)

2. Problema de investigación

2.1 Descripción del problema

En el entorno corporativo, la comunicación asertiva entre miembros de la organización resulta fundamental para fortalecer las relaciones interpersonales, de la misma forma, el contacto directo con las partes interesadas del entorno influye considerablemente en el crecimiento empresarial. Por consecuencia, es de suponer que las habilidades comunicativas sumadas a las aptitudes técnicas juegan un papel relevante, principalmente para los líderes de la organización.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

No obstante, en la actualidad son diversos los desafíos atravesados por las empresas y el fracaso en muchas situaciones es atribuido a la inadecuada gestión de las emociones en momentos de estrés, presión e incertidumbre, lo que conlleva a una toma de decisiones errada.

La falta de competencias emocionales limita la destreza de los líderes para generar confianza, compromiso y motivación en los equipos, impactando negativamente en la competitividad y sostenibilidad de las empresas. De hecho, Goleman (1995) asegura que, los directivos de una empresa son contratados por la capacidad intelectual y despedidos por falta de Inteligencia Emocional, en contraste, la explicación del sorprendente desempeño en individuos con un coeficiente intelectual bajo o modesto es reiteradamente la IE, provista de habilidades resaltables, entre las que destacan el autocontrol, la adaptabilidad al cambio, la perseverancia y la capacidad para motivarse a sí mismo. De igual manera, Araujo y Leal (2007) identificaron una correspondencia positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en cargos directivos, evidenciando la influencia de las competencias emocionales sobre la gestión organizacional.

La trascendencia de las dinámicas emocionales en el desempeño organizacional ha sido respaldada por investigaciones recientes a nivel internacional. De acuerdo con Gallup (2026) en el informe State of the Global Workplace, durante 2025 únicamente el 20% de los trabajadores a nivel mundial se encontraban comprometidos con su trabajo, mientras que el 64% no mostraba compromiso y el 16% se encontraba activamente desvinculado de sus labores, situación que representó pérdidas cercanas a los 10 billones de dólares para la economía mundial debido a la disminución de la productividad. Estos resultados evidencian que factores asociados al liderazgo y la gestión de las relaciones humanas son determinantes para el rendimiento corporativo, por lo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

que las competencias emocionales de quienes dirigen las empresas son estratégicamente relevantes para fortalecer el compromiso, la motivación y la productividad de los colaboradores.

Según Gallup (2026) en América Latina y el Caribe, el nivel de compromiso laboral alcanzó el 30%, sin embargo, aunque los resultados regionales superan positivamente el promedio mundial, el 43% de los trabajadores manifestó altos niveles de estrés durante el día anterior, además de otras emociones negativas como ira, tristeza y soledad, aunque en menor porcentaje. Adicionalmente, el 56% reportó bienestar o prosperidad personal, mientras que el 42% se ubicó en una situación de dificultad respecto a su calidad de vida y el 2% refirió sentir angustia o sufrimiento. En el contexto colombiano, los resultados muestran que para 2025 solo el 25% de los empleados manifestó sentirse comprometido con su trabajo, porcentaje inferior al esperado para empresas que buscan altos niveles de competitividad. Estos hallazgos reflejan la necesidad de fortalecer las habilidades emocionales en los líderes empresariales, especialmente en las organizaciones donde la interacción humana es indispensable para la generación de valor.

No garantizar un clima laboral apto y sano trae consecuencias para la misma empresa afectando la reputación, productividad y alcance de objetivos. Según Vargas (2024), el gerente de la Dirección de Experiencias y Relaciones de Confianza de Great Place to Work Colombia, Leonardo Cortes, refiere que, la construcción y preservación de un ambiente laboral adecuado impacta positivamente tanto a los trabajadores como a la compañía, las personas que perciben satisfacción y aprecio en el trabajo, tienden a interesarse más por balancear la vida personal con la laboral, demostrando un mayor compromiso y disposición con los demás integrantes y la misma empresa, la cual indudablemente, tendrá más campo para generar valor a partir de los equipos de trabajo.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

El entorno, parcialmente definido por las habilidades del empleador en relación al empleado, impacta negativa o positivamente, la producción de resultados que contribuyen a crear una ventaja competitiva o fragmentar los procedimientos y el producto/servicio ofrecido al público. El liderazgo que garantiza un ambiente fortalecido en comprensión, empatía y reconocimiento de emociones colectivas e individuales, asegura la cooperación, innovación y el desarrollo profesional dentro del funcionamiento. Es esencial para los líderes de impacto, fomentar un ambiente de trabajo armonioso, con pilares basados en el apoyo y las relaciones de confianza forjadas en la interacción de labores, así, el compromiso y la satisfacción de la fuerza laboral toman lugar para robustecer cada espacio de trabajo, potencializando la competitividad.

En Colombia, las empresas del sector servicios evidencian su creciente participación en el desarrollo económico del país. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2026), los resultados del Producto Interno Bruto (PIB) reflejan que, la economía colombiana creció 2,6% durante 2025, impulsada principalmente por actividades de comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida, las cuales registraron un incremento del 4,6% contribuyendo con 0,9 puntos porcentuales a la variación anual del PIB. Asimismo, los sectores de educación, salud, administración pública y servicios sociales crecieron 4,5%, aportando 0,8 puntos porcentuales al crecimiento económico nacional. Los resultados expuestos muestran la importancia del sector servicios dentro de la economía colombiana y su capacidad para generar valor y activar el crecimiento empresarial.

A diferencia de otros sectores económicos, las empresas de servicios dependen en gran parte de la interacción entre empresarios, colaboradores y clientes, por lo que factores como la comunicación, la empatía, el liderazgo y la gestión de las emociones influyen directamente en la calidad del servicio prestado. En este sentido, el incremento sostenido de las actividades de

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

servicios indicadas por el DANE (2026) expone la necesidad de fortalecer las habilidades humanas y directivas que favorecen el desempeño organizacional. No obstante, limitadas competencias de Inteligencia Emocional pueden afectar el clima laboral, la satisfacción de los clientes y la productividad de los equipos de trabajo, impidiendo a las empresas crecer y consolidarse en mercados cada vez más competitivos. En consecuencia, el impacto de la IE del empresario en la organización es un aspecto clave que demanda ser abordado con esencialidad, prioridad y diligencia.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Identificar el efecto de la inteligencia emocional en el empresario para el crecimiento y desarrollo de empresas del sector servicios, a partir de un seminario de investigación.

2.2.2 Objetivos específicos

Describir teorías, características y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario.

Identificar estrategias y técnicas que permitan el desarrollo de la inteligencia emocional en el empresario en empresas del sector servicios y que ayuden al crecimiento empresarial.

Reconocer componentes claves de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos, gestión del estrés laboral y el aporte en el bienestar del empresario.

Reconocer experiencias del uso de la inteligencia emocional del empresario en las organizaciones.

2.3 Justificación

La importancia de este proyecto radica en comprender cómo la inteligencia emocional contribuye al desarrollo de habilidades fundamentales para el éxito de los empresarios del sector servicios. La adecuada gestión de las emociones favorece el autoconcepto, la autoeficacia y la capacidad de liderazgo, aspectos que influyen en la toma de decisiones, el desempeño organizacional y la motivación del talento humano, facilitando además las relaciones interpersonales en entornos laborales cada vez más competitivos. En este sentido, la inteligencia emocional se reconoce como un componente clave en el desempeño personal y profesional,

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

especialmente en la formación de líderes, al involucrar dimensiones como la empatía, la adaptación, el control emocional y las habilidades sociales (Arias Carrillo et al., 2023).

Mediante el presente trabajo de grado se propone un modelo argumentativo y descriptivo sobre la gestión emocional en empresarios del sector servicios, destacando la importancia del desarrollo de competencias emocionales para fortalecer el liderazgo y la capacidad de dirección. De acuerdo con Salovey y Mayer (1990), la inteligencia emocional comprende habilidades relacionadas con la identificación, comprensión, utilización y regulación de las emociones, tanto propias como ajenas. Estas competencias permiten a los líderes reconocer los estados emocionales que influyen en la toma de decisiones, comprender su impacto en el comportamiento y gestionarlos de manera efectiva para favorecer el logro de objetivos organizacionales.

La inteligencia emocional actúa como un factor que favorece el bienestar en el entorno laboral y empresarial, dado que el manejo adecuado de las emociones contribuye a la toma de decisiones más acertadas y al fortalecimiento del liderazgo. En este contexto, Damasio (1994) plantea que los procesos de razonamiento y toma de decisiones están estrechamente vinculados con las emociones, las cuales influyen significativamente en la manera en que las personas evalúan situaciones y seleccionan cursos de acción.

Asimismo, Arias Carrillo et al. (2023), retomando el modelo de Bar-On, señalan que la inteligencia emocional puede entenderse como un conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales que influyen en la capacidad de adaptación frente a las demandas y presiones del entorno. Esta perspectiva resalta la importancia de reconocer, comprender y gestionar las emociones para responder de manera efectiva a los desafíos personales y profesionales. En el ámbito empresarial, estas capacidades pueden favorecer el fortalecimiento del liderazgo, el trabajo en equipo y la sostenibilidad organizacional.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

El éxito empresarial constituye un factor motivador para los emprendedores y empresarios, quienes buscan alcanzar objetivos organizacionales mediante una gestión eficiente de sus recursos. En un entorno caracterizado por la competitividad y el cambio constante, la inteligencia emocional se convierte en un elemento diferenciador que contribuye al desempeño profesional y organizacional. Por ello, los líderes deben promover una cultura basada en la excelencia, la integridad y la ética profesional, orientando los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de metas comunes.

Según la propuesta original de Salovey y Mayer (1990), la inteligencia emocional es la capacidad para percibir, comprender, utilizar y regular las emociones de manera que faciliten el pensamiento y la acción. Este modelo se fundamenta en cuatro dimensiones principales: la percepción emocional, que permite identificar las emociones propias y de los demás; la facilitación emocional del pensamiento, que consiste en utilizar las emociones para favorecer los procesos cognitivos; la comprensión emocional, relacionada con la capacidad de interpretar los estados emocionales y sus consecuencias; y la regulación emocional, que implica gestionar adecuadamente las emociones para promover respuestas adaptativas y constructivas.

3. Planeación del seminario de investigación

3.1 Estudio bibliográfico

3.1.1 Objetivo 1: Identificar teorías, características y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario

Título del libro: Gardner, H. (1993). Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica. Paidós (1995).

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

En esta obra el autor expone su propuesta de las inteligencias múltiples, ampliando la percepción tradicional de la inteligencia, plantea que no existe una sola inteligencia, sino varias capacidades independientes en cada persona, identifica inteligencias como la lingüística, lógico-matemática, musical, corporal, espacial, interpersonal e intrapersonal. Su enfoque desaprueba los métodos educativos ajustados únicamente en el coeficiente intelectual, propone una educación más personalizada que potencie las habilidades individuales y destaca que cada individuo aprende de manera diferente según sus fortalezas.

Título del libro: Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós. (1996)

En esta producción el escritor afirma que la inteligencia emocional (IE) se prioriza por encima de las habilidades técnicas de la persona, destacándola además como un elemento clave para tener éxito en el ámbito empresarial. El autor presenta un modelo que consta de cinco componentes fundamentales: la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Adicionalmente plantea que, en el contexto empresarial, los directivos con un alto nivel de IE generan "climas resonantes" en los que los trabajadores se sienten valorados, lo cual tiene la posibilidad de incrementar la productividad en la organización. El libro también enfatiza en los "secuestros emocionales" (reacciones impulsivas de líderes) que dañan la confianza organizacional, proponiendo técnicas de regulación emocional antes de responder en crisis.

Título del artículo: FERNÁNDEZ BERROCAL, P., & EXTREMERA PACHECO, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19 (3), 63-93

El documento aborda la importancia de la inteligencia emocional en el ámbito educativo desde el modelo de Mayer y Salovey, destacando que la educación no solo debe centrarse en lo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

académico, sino también en el desarrollo emocional de los estudiantes. Los autores explican que la inteligencia emocional comprende habilidades como percibir, comprender y regular las emociones propias y ajenas. Además, señalan que estas competencias favorecen la adaptación social, el bienestar y el aprendizaje dentro del entorno escolar. El estudio resalta que docentes y estudiantes utilizan constantemente estas habilidades en la convivencia y en la resolución de conflictos. Finalmente, se propone este modelo como una base teórica y práctica para fortalecer los programas de educación emocional en las instituciones educativas.

Título del libro: Rojas Marcos, L. (2007). *La autoestima*. Editorial Espasa.

En esta obra el autor aborda el concepto de la autoestima como base del bienestar emocional, define la autoestima como la valoración que cada persona tiene de sí misma y explica cómo se construye desde la infancia a través de experiencias y relaciones. También destaca la importancia del pensamiento positivo y el diálogo interno saludable, pues, señala que una buena autoestima facilita a las personas enfrentar dificultades y tomar decisiones, y en contraste, advierte sobre los efectos negativos de una baja autoestima en los diferentes aspectos de la vida. Su enfoque es práctico, orientado a fortalecer la confianza personal y el equilibrio emocional, componente de gran trascendencia en la vida profesional y laboral.

Título del libro: Cardalda, A. (2024). *Cómo dejar de ser tu peor enemigo*. Penguin Random House Grupo Editorial.

La autora plantea que la forma de hablarse a sí mismo influye directamente en la autoestima y el bienestar, explica que muchas personas se convierten en su peor enemigo por pensamientos negativos repetitivos. Destaca la importancia de identificar y cambiar ese diálogo interno dañino. Propone herramientas prácticas para desarrollar una relación más sana con sí mismo, enfatiza el

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

autocuidado emocional y el respeto propio como base del equilibrio mental. Su enfoque combina psicología y estrategias aplicables para mejorar la calidad de vida.

Título del libro: Punset, E. (2012). *Lo que nos pasa por dentro*. Ediciones Destino.

En este libro el autor explica cómo los procesos internos influyen en las decisiones y comportamientos, abordando temas como el miedo, la felicidad, el amor y la gestión emocional e integrando conocimientos de la neurociencia y la psicología de forma accesible. Asimismo, destaca la importancia de comprender las emociones propias, para mejorar la calidad de vida e invita a reflexionar sobre el autoconocimiento y el desarrollo personal. Su enfoque divulgativo facilita entender lo que ocurre “por dentro” de cada persona.

Título del libro: Goleman, D. Boell, M. Boyatzis, R. Davinson, R. Druskat, V. Fernández, C. Gallo, A. Kohlrieser, G. Lippincott, M. Mckee, A. Nevárez, M. Pitagorsky, G. Flanagan Petry, A. Senge, P., & Taylor, M (2017). *Las doce competencias de la inteligencia emocional*.

Daniel Goleman presenta, con notable claridad, una guía renovada sobre las destrezas clave que modelan la inteligencia emocional aplicada al ámbito profesional y personal, fundamentándose en años de investigación y su vasta experiencia, el autor desglosa doce competencias, organizadas en cuatro áreas primordiales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y manejo de las relaciones. Cada competencia se describe, ejemplificando con casos prácticos, y con la prueba científica que demuestra su impacto en el desempeño, el liderazgo, y la toma de decisiones. Goleman enfatiza que estas capacidades pueden cultivarse y son esenciales para disfrutar de una vida laboral más completa y a su vez, facilitan el poder establecer relaciones interpersonales más sanas. De igual manera, presenta la manera en que las organizaciones podrían

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

fomentar el desarrollo emocional de sus grupos, optimizando así el bienestar colectivo y la productividad.

Título del libro: Goleman, D. (2014). *Cómo ser un líder*.

A través de una selección de artículos que se publicaron en Harvard Business Review, el autor analiza los estilos de liderazgo más eficaces, resaltando cómo la empatía, la autoconciencia y la gestión de las emociones afectan el rendimiento de un líder. Goleman mantiene la idea de que liderar no solo depende de tener habilidades técnicas o intelectuales, también implica conectar con otros y guiarlos inteligentemente con sus emociones. En esta obra el escritor ofrece instrumentos prácticos para estimular habilidades básicas como la motivación y la creación de equipos fuertes. Es una guía muy concisa y a la vez poderosa, para todos aquellos que desean liderar con un propósito, sensibilidad y eficacia, sobre todo en entornos laborales complicados. Su contenido es verdaderamente relevante para profesionales, directivos y emprendedores comprometidos con un liderazgo mucho más humano y que a la vez funcione.

Título del libro: Cherniss C., & Goleman, D. (2001). *Inteligencia emocional en el trabajo*.

En esta obra los autores explican que el éxito profesional no depende solo del coeficiente intelectual, sino de habilidades emocionales. Destacan competencias como la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, plantean que los líderes efectivos manejan adecuadamente sus emociones y las de los demás, además, subrayan el impacto de la inteligencia emocional en el trabajo en equipo y la productividad, proponen desarrollar estas competencias para mejorar el desempeño y las relaciones laborales. Su enfoque ha influido en la gestión empresarial y el liderazgo moderno.

Título del libro: Boyatzis, R., McKee A., & Johnston F. (2008). *Líder Emocional*. Editorial Deusto. (2008)

El concepto de liderazgo emocional desarrollado por Richard Boyatzis, Annie McKee y Daniel Goleman destaca la importancia de gestionar las emociones en el entorno laboral. Un líder emocional es capaz de reconocer sus propias emociones y las de los demás, fomentar un clima positivo que impulsa la motivación, el compromiso y el rendimiento del equipo, además, se basa en la empatía, la comunicación efectiva y la confianza; promueve relaciones laborales saludables y reduce conflictos innecesarios. En conjunto, este liderazgo contribuye a mejores resultados organizacionales y bienestar colectivo.

3.1.2 Objetivo 2: Identificar estrategias y técnicas que permitan el desarrollo de la inteligencia emocional en empresarios del sector servicios y que ayuden al crecimiento empresarial

Título del artículo: Vázquez, C. (2026). *Estrategia: Qué es, Tipos y Ejemplos Prácticos*.

En este artículo se define la estrategia como un plan orientado para alcanzar un objetivo por medio de decisiones conscientes acerca de lo que se quiere lograr, cómo hacerlo y los recursos con los que se debe contar. Asimismo, hace referencia a la diferencia que hay en la estrategia y la táctica, dando a conocer que la primera establece una dirección y contiene un propósito, mientras que la segunda hace referencia a las acciones específicas para llevarla a cabo. Por otra parte, propone cinco pasos para desarrollar por ejemplo los objetivos bajo el modelo SMART, FODA, elegir tácticas y canales adecuados, asignación de recursos y responsables para llevar a cabo la ejecución, medición y ajuste del proceso mediante indicadores de desempeño. En resumen, contar con una estrategia se destaca para evitar la improvisación, buena optimización de recursos y toma de decisiones fundamentales de datos.

Título del artículo: Calvo, C. P. (2025). *Qué es estrategia según autores.*

Este artículo sustenta que la estrategia es un procedimiento que se lleva a cabo para una correcta toma de decisiones contribuyendo al alcance de metas específicas que conlleva una organización. Del mismo modo diversos autores la detallan como una orientación enfocada en el futuro donde se establecen objetivos a largo plazo y determinan las acciones y algunos recursos necesarios para lograrlos. Por otra parte, se hace mención sobre los diferentes tipos de estrategias existentes tales como la empresarial, de negocio, marketing y de inversión, también su aplicación en algunos aspectos como lo son el educativo o militar. Asimismo, el autor menciona que el diseño estratégico se puede basar en los objetivos SMART (medibles, específicos, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido) apoyándose de herramientas de análisis como el FODA, el modelo CANVAS, la cadena de cadena de valor y el análisis PESTEL cuyas herramientas facilitan la planeación y una óptima toma de decisiones.

Título de la antología: Universidad Autónoma de Tlaxcala. (s.f.). *Antología: La ciencia, técnica y tecnología.*

El documento se basa en el concepto de técnica donde menciona que hace referencia a un conjunto de procedimientos o métodos utilizados para la obtención de resultados específicos en diferentes actividades humanas. Por otra parte, menciona el “saber hacer”, donde incluye el conocimiento de operaciones, la aplicación de herramientas y destrezas del ser humano al realizar una tarea. Asimismo, hace referencia que la técnica humana es consciente, creativa, transmisible y en ocasiones reflexiva dado que, se sustenta bajo la imaginación y perfeccionamiento de enseñar los procedimientos a otros. Para finalizar, la información consignada se basa en la experiencia y conocimientos empíricos respondiendo al “cómo” se realizan las cosas y la manera en que tienen

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

un amplio campo de aplicación que abarca habilidades físicas, intelectuales, artísticas y en algunos casos de investigación dentro de la cultura de la sociedad.

Título del libro: Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*.

En su libro, el autor se refiere a la aplicación de la inteligencia emocional como una práctica dentro del ámbito profesional, destacando la importancia de esta habilidad en el desempeño laboral, el liderazgo y las relaciones interpersonales. Su interpretación se basa en un estudio realizado en más de quinientas organizaciones, donde clasifica inicialmente a veinticinco de ellas en diferentes áreas esenciales, tales como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Estas capacidades permiten comprender y gestionar de manera efectiva las emociones propias y ajenas. Además, la inteligencia emocional favorece climas de trabajo más cooperativos, lo que contribuye a una mayor productividad, a una mejor toma de decisiones y a una adecuada resolución de conflictos. Así, se sostiene que estas competencias se pueden desarrollar a través de espacios prácticos y de autorreflexión, convirtiendo la inteligencia emocional en una herramienta clave para enfrentar los retos del trabajo en equipo.

Título del libro: González Suárez, J. A., & Fernández Ortea, R. (2012). *La empresa emocionalmente inteligente*.

El autor, en su libro, hace referencia al papel que cumplen las emociones en el ámbito empresarial, ya que estas se consideran como un recurso estratégico para el funcionamiento eficaz de las organizaciones. Además, destaca que las emociones influyen de forma directa en la toma de decisiones, la colaboración en equipo, la productividad y en el liderazgo empresarial. Así mismo, plantea el desarrollo de seis competencias emocionales: autoconciencia, autorregulación, autonomía, conciencia social, gestión de relaciones y bienestar personal. Se menciona a su vez,

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

que las empresas cuando consolidan una buena integración de la inteligencia emocional pueden fomentar un entorno laboral saludable, incrementar el desempeño laboral y fortalecer el clima organizacional.

Título del vídeo: Financial Mentors TV-Español. (2023). *Daniel Goleman: “Técnicas para activar tu cerebro emocional”*.

Goleman, en su video, hace énfasis en cómo la inteligencia emocional transforma de manera notable la conducta de las personas en los ámbitos personales y profesionales. Además, define la inteligencia emocional como aquella capacidad de identificar, comprender y gestionar tanto las emociones propias como las de los demás. Esta habilidad es esencial para mejorar relaciones sociales y optimización en la toma de decisiones. Así mismo, resalta que la práctica del mindfulness fortalece la autoconciencia emocional y la empatía activa, facilitando la conexión con las emociones ajenas y favoreciendo las relaciones saludables y cooperativas. En conclusión, el autor destaca la importancia de mantener una comunicación consciente como medio para evitar algún tipo de mal entendido y reforzar la comprensión mutua, adoptando estrategias que no solo eleven el bienestar individual, sino que también contribuyan al liderazgo más efectivo y aumenten la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes, permitiendo enfrentar desafíos emocionales con equilibrio.

Título del vídeo: Judit Català – Ideas Empresa. (2020). *Inteligencia emocional para ser un mejor empresario*.

La autora, plantea en el video que la inteligencia emocional influye como factor decisivo para el éxito empresarial, basándose en competencias como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y la gestión de relaciones. Así mismo, resalta que un líder emocionalmente inteligente

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

es aquel que mantiene la calma bajo presión, comunica con claridad y lleva a cabo el fortalecimiento de vínculos positivos, favoreciendo no solo el bienestar personal sino también la cultura organizacional basada en la confianza y colaboración. Además, enfatiza en lo necesario e importante del desarrollo de estas habilidades, ya que son esenciales para enfrentar cualquier tipo de reto del entorno empresarial.

Título del artículo: Cecchi-Dimeglio, P. (2024). *Cuatro pilares de la inteligencia emocional para líderes de negocios.*

Este artículo sustenta que la inteligencia emocional hace parte de uno de los requisitos indispensables para liderar en cualquier ámbito, basándose en que los conocimientos técnicos ya no son suficientes para desarrollar dicha competencia. Así pues, explica que el desarrollo de esta habilidad se puede apoyar en cuatro pilares basados en la autoconciencia. Lo que permite reconocer la influencia de las emociones en las decisiones, la autogestión que permite reconocer el impacto que tiene la calma en situaciones complejas, la conciencia social, que consiste en la empatía hacia el equipo de trabajo, la gestión de relaciones orientada a la resolución de conflictos, desarrollar una comunicación eficaz y fortalecer la motivación. Por último, advierte que la ausencia de estas competencias genera climas laborales tensos, mientras que si se fortalece promueve la confianza, respeto y colaboración.

Título del libro: Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.*

El autor presenta un modelo integral de crecimiento personal, que está basado en principios éticos y en la transformación interior, propone siete hábitos basados en la proactividad, la responsabilidad en la toma de decisiones, tener un fin en mente, orientar la vida hacia un propósito claro donde se priorice lo esencial sobre lo urgente, además de construir relaciones de beneficio

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

mutuo. Igualmente, busca ser entendido mediante la empatía y la comunicación efectiva, contribuyendo y aprovechando todo tipo de diferencias convirtiéndolas en posibles potenciadores del trabajo en equipo basado en la renovación continua que integre lo físico, mental, emocional y espiritual. En conclusión, la relación de estos hábitos tiene un aporte sólido para alcanzar la eficacia y el equilibrio de la vida personal y profesional.

Título del libro: Ramos Díaz, N., & Fernández Berrocal, P. (2017). *Desarrolla tu inteligencia emocional*.

Los autores crean una guía práctica que busca desarrollar la inteligencia emocional sustentada en hallazgos científicos, esta guía expone cuatro dimensiones principales que buscan facilitar el pensamiento, comprensión y regulación emocional. Además, exponen ejemplos y ejercicios aplicados y orientados a gestionar las emociones de una manera efectiva, favoreciendo la resolución de conflictos y la resiliencia de manera que contribuyan a la capacidad de liderazgo como un recurso indispensable para el bienestar personal y el éxito académico y profesional.

Título del libro: Ramos Díaz, N., Enríquez Anchondo, H., & Recondo Pérez, O. (2012). *Inteligencia emocional plena: Mindfulness y la gestión eficaz de las emociones*.

El autor realiza un enfoque donde identifica que el desarrollo de la inteligencia emocional se puede llevar a cabo mediante el mindfulness, dado que, esta disciplina favorece la percepción, comprensión y contribuye a la regulación de las emociones, consolidándose como una inteligencia emocional plena en la que lo cognitivo y emocional se armonizan. Además, el libro presenta un enfoque práctico, que invita a los lectores a interesarse más por su bienestar, fortalecer sus competencias y mejorar sus vínculos, aportándole a su desempeño en el liderazgo y la resiliencia con la que se desenvuelve en distintos ámbitos.

Título del artículo: Gimeno, A. (2025, 2 septiembre). *Técnicas de Control Emocional: 10 estrategias efectivas.*

La autora Anna Gimeno explica la autorregulación emocional como una competencia primordial para evitar reacciones impulsivas que afecten la salud mental y el comportamiento. Asimismo, menciona que las personas gestionan sus emociones por medio de estrategias que replantean las situaciones, sin evadirlas, sino comprendiéndolas de forma versátil. También, detalla técnicas cognitivas y fisiológicas encaminadas a disminuir emociones como la ansiedad y la ira. Dentro de las mismas, destaca la respiración diafragmática, el uso de afirmaciones positivas y el entramiento mental como herramienta para anticipar respuestas más uniformes. En este contexto, el control emocional consiente se identifica como una habilidad indispensable para el desarrollo personal, contribuyendo al fortalecimiento de la estabilidad psicológica, la calidad de las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

Título del artículo: Extremera, N., y Fernández-Berrocal, P. (s.f.). *Inteligencia emocional: definición, evaluación y aplicaciones.*

Este artículo demuestra que la Inteligencia Emocional es un conjunto científico fundamentado en el procesamiento cognitivo diferenciándose de enfoques particularmente populares o en algunos casos rasgos de personalidad. En este sentido, el modelo propuesto por los psicólogos Peter Salovey y John D. Mayer, definen que la inteligencia emocional es la capacidad que se tiene para percibir, utilizar, comprender y en algunas ocasiones regular las emociones propias y ajenas con el fin de orientar el pensamiento y conductas de maneras adaptativas. Asimismo, el modelo se organiza en cuatro habilidades jerárquicas inicialmente la percepción emocional, que implica reconocer con precisión emociones en uno mismo y de los demás,

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

seguidamente la facilitación emocional del pensamiento, basada en la integración de emociones en procesos cognitivos seguido de la comprensión emocional que hace referencia al análisis de las causas y transformaciones de los estados afectivos y por último, la regulación emocional que está orientada al manejo reflexivo de las emociones para contribuir con el crecimiento personal y social.

Título del vídeo: Aprendemos Juntos 2030. (2019). *Estrategias para educar la inteligencia emocional*.

El video se basa en demostrar cómo el método RULER se constituye como un modelo integral de educación socio emocional desarrollado por el Centro de Investigación y Formación de la Yale University quienes se dedican al estudio científico de las emociones y el papel que desempeña en el aprendizaje, bienestar y liderazgo. Por otra parte, este video hace un enfoque al mencionar el “permiso para sentir” que hace referencia al reconocimiento de las emociones cuando no son positivas ni negativas en sí mismas, sino fuentes con información importante basada en la experiencia interna y entorno. Además, el acrónimo RULER sintetiza las cinco habilidades emocionales que se deben desarrollar de manera sistemática que está basada en reconocer las emociones en uno mismo y en los demás basándose en señales físicas y una que otra conductual, también comprende las causas y consecuencias etiquetadoras con un vocabulario preciso que favorece el grado emocional expresando de manera adecuada el contexto sociocultural de manera que se puedan regular mediante estrategias reflexivas que permitan un desarrollo saludable. Finalmente, el método RULER está presentado como un modelo estructurado y respaldado empíricamente que se basa en concebir la inteligencia emocional no solo como una competencia individual sino como uno de los patrones transformadores de la cultura educativa que conlleven al desarrollo integral de la comunidad escolar.

3.1.3 Objetivo 3: Reconocer componentes claves de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos, gestión del estrés laboral y el aporte en el bienestar del empresario

Título del recurso: Cardona, R. (2025). *Caracterización de habilidades directivas en los estudiantes del MBA de la Universidad EAN año 2024.*

Las habilidades directivas de los estudiantes del MBA de la Universidad EAN con énfasis en las relaciones humanas, la resolución de conflictos, el autocontrol y la gestión personal permite a los empresarios adaptarse a contextos dinámicos y generar impacto en la organización. Se destaca la gestión del tiempo como competencia fundamental para el éxito del liderazgo efectivo, entendida como la habilidad de discernir, clasificar, optimizar y delegar tareas; fomentar esta habilidad es crucial para minimizar la incertidumbre, la procrastinación e identificar y gestionar el estrés, con el fin de favorecer el proceso de toma de decisiones. El desarrollo de las habilidades interpersonales en directivos garantiza la capacidad de contribuir, involucrar, motivar y ejercer influencia en el equipo de trabajo, posibilitando el alcance de objetivos y liderar procesos de cambio positivo.

Título del libro: Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional.*

En el presente recurso los tres autores abordan la necesidad que tienen los líderes de mejorar su comportamiento organizacional, modificando y analizando conductas y aspectos que le permitan comprender la manera en la que influyen sus participaciones en la comunicación asertiva, la toma de decisiones, la motivación y el debate colaborativo, permitiendo a su paso, el fomento del desempeño y alcance de logros, es decir, cómo influir en el cambio de la cultura. Este recurso está enfocado en el manejo del comportamiento global y como este produce un equilibrio

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

entre la dimensión laboral y personal. El proceso de toma de decisiones se destaca por su relevancia durante el direccionamiento empresarial, su clasificación y la evaluación de alternativas permite identificar las trampas comunes, evitando generar decisiones desacertadas costosas y morosas.

Título del libro: Santandreu, R. (2011). *El arte de no amargarse la vida: Las claves del cambio psicológico y la transformación personal*. Editorial Paidós.

En este libro, Rafael Santandreu hace hincapié de la necesidad humana por transformar los pensamientos, el diálogo interno y la importancia de un cambio psicológico; desestimando las creencias irracionales, las cuales, solo le añaden insatisfacción y desdicha a la vida misma, ocasionando según los casos de ejemplo expuestos un sufrimiento inútil o el desarrollo de trastornos emocionales. Los trastornos emocionales pueden ser disipados mediante pensamientos positivos y creencias realistas, claras, alcanzables, y medibles, así mismo, lo que determina que exista el sufrimiento emocional depende de cómo se interpretan las situaciones, más no, de lo ocurrido. Este autor, determina que el poder de esta transición está al alcance de cada individuo, evitando hacer imprescindible alguna fuente de bienestar y evadiendo nutrir creencias poco convencionales o hipotéticas, que solo generan desestabilización y desgaste.

Título del libro: Arrabal Martín, E. (2018). *Inteligencia Emocional*. Elearining S.L.

Eva María Arrabal sostiene la importancia de la Inteligencia Emocional y como actualmente puede ser implementada de manera abierta y eficaz. La autora profundiza en la experiencia personal y como la conciencia plena del entorno (aspecto externo) y de los sentimientos o emociones (aspecto interno) permite fomentar el autoconocimiento, autocontrol, mejorar las relaciones interpersonales y adaptarse a un entorno competitivo. Se centra en la gestión

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

positiva de emociones clave como el miedo, la ira, la frustración y el desasosiego, a través de herramientas y técnicas orientadas a comprender las circunstancias y regular las respuestas emocionales. De igual modo, aborda el rol de la Inteligencia Emocional en el liderazgo y cómo este contribuye al bienestar individual y a un clima organizacional saludable.

Título del artículo: Arias Carrillo, R. L., Bazán Velásquez, S. M., Huanca Coronado, D. E., & Quispe Yactayo, F. R. (2023). *Inteligencia emocional y su relación en la toma de decisiones en los empresarios del sector turístico-hotelero.*

Bar-On (1997) describe básicamente la inteligencia emocional como el conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales que determinan la capacidad de alcanzar el éxito al afrontar las demandas y las precisiones del entorno. Bar-on determinó capacidades y estrategias que permiten identificar el nivel de inteligencia emocional aplicables a un empresario: las capacidades intrapersonales (ser consciente de uno mismo) y las capacidades interpersonales (ser consciente y comprender los sentimientos de los demás), así como, la capacidad de adaptación: definida como la capacidad de cambiar los propios sentimientos y pensamientos y de resolver problemas; y las estrategias de manejo del estrés: determinada como la capacidad de afrontar el propio estrés y de controlar situaciones cargadas emocionalmente. También indica como la toma de decisiones es un proceso que implica adquirir la seguridad para resolver problemas y asumir las consecuencias.

Título del artículo: Ciavaldini, M. F. (2024). *¿Cómo el estrés afecta a los líderes? Descubre 5 estrategias clave.*

La autora recalca lo complicado que en ocasiones resulta para un empresario mantenerse mental y físicamente sanos, debido a que recae sobre ellos la responsabilidad de las decisiones y

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

la posibilidad en algunos casos de haberlo podido hacerlo mejor, por ello, define unos factores generadores de estrés: altas expectativas, estigma sobre la vulnerabilidad, la cultura del exceso de trabajo (mitos del sobreesfuerzo laboral) y la incertidumbre frente a las crisis. La autora complementa su idea de la siguiente manera: “Cuidar a los líderes dentro de una organización es esencial, ya que son el motor que impulsa al equipo hacia el éxito. Un líder que recibe apoyo y herramientas para gestionar su rol de manera efectiva tiene más posibilidades de desempeñarse de forma óptima, siendo capaz de enfrentar los desafíos con claridad, liderar con empatía y tomar decisiones acertadas”. Por este motivo formula las siguientes estrategias: autocuidado y equilibrio, establecimiento de límites, adoptar una cultura de apoyo y trabajo colectivo y desarrollar habilidades de afrontamiento.

Título del libro: Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*.

Según el autor, la única habilidad cognitiva que diferencia a los directivos “estrella” de los mediocres es la capacidad de reconocer pautas, es decir, la capacidad de extraer la información necesaria para comprender las tendencias más relevantes y forjarse una “visión global” que permita planificar estrategias de acción para el futuro. Los empresarios más destacados son diestros en habilidades emocionales como la capacidad de influir en los demás, el liderazgo, la conciencia política, la confianza en sí mismos y la motivación de logro; no resulta aventurado concluir que, como regla general, el 90 % del éxito del liderazgo depende de la inteligencia emocional. Las competencias emocionales más relevantes a tener en cuenta por los empresarios son las siguientes: iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad, capacidad para liderar equipos y conciencia política, empatía, confianza en sí mismo y capacidad de alentar al desarrollo de los demás.

Título del artículo: Weisinger, H. (2002, diciembre). La inteligencia emocional en el trabajo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.

En palabras de Hendrie Weisinger (2002) autor de la “Inteligencia emocional en el trabajo”, la inteligencia emocional es “el uso inteligente de las emociones de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento de manera que mejoren nuestros resultados”. Este enfoque en particular ejemplifica el por qué la inteligencia emocional ha llegado a convertirse en el punto de interés para miles de organizaciones a nivel global, que buscan contar con este tipo de personal en sus filas. Según Andrés Jesús Sarmiento en su semillero de investigación denominado La inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo: “las ventajas de los líderes emocionales en las organizaciones son: mejora de la comunicación organizacional, creación de ambientes laborales positivos, aumenta el desempeño laboral, mayores oportunidades de innovación”.

3.1.4 Objetivo 4: Reconocer experiencias del uso de la inteligencia emocional del empresario en las organizaciones

Título del artículo: Zada, I. (2022). *The modern leadership ingredients for the post-COVID*. International business research.

El recurso, es un artículo que sigue el liderazgo de Satya Nadella, CEO de Microsoft y la forma en la que ha ido evolucionando la manera en la que dirige la empresa, apoyándose en la empatía e inteligencia emocional para propiciar un ambiente de trabajo seguro a los trabajadores con el propósito de que encuentren un balance entre la vida y el empleo, a la vez que la compañía mantiene satisfaciendo las necesidades de los clientes, principalmente durante y después de la epidemia causada por el Covid 19, cuando el mercado digital se volvió mucho más demandante y las necesidades o intereses de los empleados también cambiaron drásticamente.

Título del artículo: Linvill, J. S., & Onosu, G. O. (2023). *Stories of leadership: Leading with empathy through the COVID-19 pandemic*. Sustainability, 15, 7708.

Linvill y Onosu, investigadores de la universidad de Purdue, en Indiana - EE.UU. Realizaron una investigación de tipo cualitativa en el 2023, entrevistando a líderes empresariales de África, Asia y Estados Unidos, pertenecientes a diferentes industrias. El objetivo era conocer cómo estas personas ejercieron su liderazgo durante la emergencia sanitaria del COVID-19, y cómo este suceso le dio una nueva forma al manejo de la fuerza de trabajo en cada organización, tomando como estrategia principal la Inteligencia Emocional, que ha sido la clave para trabajar conjuntamente y atravesar la crisis de la pandemia logrando el éxito durante y después de este tiempo. Los resultados apuntan a que estos jefes cambiaron su estilo de liderazgo, pasando de ser rígido, basado en el poder y control, a tener el propósito de crear un ambiente de trabajo que estimule la comunicación, empatía, conciencia y sentido de pertenencia.

Título del vídeo: Novak, D. (2025). *Avoid Costly Mistakes: Make Decisions That Drive Success* [HowLeadersLead]. YouTube.

El podcast llamado “How Leaders Lead with David Novak” dedica este capítulo de cincuenta minutos a dialogar con Mary Barra, CEO de la multinacional de vehículos General Motors. A lo largo del capítulo, la líder de GM cuenta cómo desempeña la vital labor que tiene en la empresa desde que asumió el cargo hace más de una década. Entre varios temas de suma importancia, se adentra varias veces en el estilo de liderazgo que promueve el bienestar de los empleados con respeto, motivación y aprecio, siempre escuchando sus opiniones y necesidades, también teniendo claros los valores que son pilares de la cultura organizacional. Además, es posible identificar con claridad rasgos característicos de los líderes con inteligencia emocional en Mary Barra, como la autoconciencia y autorregulación.

Título del artículo: Th. Bruijl, G. H. (2018). *Sir Richard Branson: A Global Leader With A Difference*. SSRN.

El artículo analiza detalladamente el liderazgo ejercido por Richard Branson en Virgin Group, organización con negocios en múltiples sectores de la economía a escala global. Plasma las ideas del líder al autodenominarse como un jefe que rompe las reglas, democrático y participativo. Muestra la fusión de diferentes estilos de liderazgo, donde Branson, propicia ambientes de trabajo tanto autónomo como colaborativo, delegando y empoderando a los colaboradores en el alcance de la excelencia. Brujil (2018) resalta al líder por ser divertido, agraciado, carismático y pionero en la priorización del personal, logrando tener una fuerza de trabajo altamente satisfecha y comprometida.

3.2 Planificación de las sesiones

3.2.1 Temas y subtemas

Tabla 1

Temas y subtemas del seminario de investigación

TEMAS	SUBTEMAS
Teorías, características y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario.	1.1 Fundamentos teóricos de la Inteligencia Emocional. 1.2 Competencias de la inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo empresarial. 1.3 Principios básicos del líder emocionalmente inteligente. 1.4 El liderazgo y su impacto en el clima organizacional, según el grado de inteligencia emocional que posea el líder.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Estrategias y técnicas que permitan el desarrollo de la inteligencia emocional en el empresario en empresas del sector servicios y que ayuden al crecimiento empresarial.	2.1 Estrategias para el desarrollo de la inteligencia emocional en empresarios. 2.2 Impacto de la inteligencia emocional en el crecimiento empresarial. 2.3 Técnicas prácticas de la inteligencia emocional aplicadas en el entorno empresarial. 2.4 Enfoques complementarios para el desarrollo de la inteligencia emocional. 2.5 La inteligencia emocional como competencia estratégica empresarial.
Componentes claves de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos, gestión del estrés laboral y el aporte en el bienestar del empresario.	3.1 Elementos claves para el desarrollo de la inteligencia emocional y la gestión de conflictos. 3.2 Toma de decisiones en el empresario del sector servicios desde la inteligencia emocional. 3.3 Estrés laboral y técnicas para su gestión efectiva. 3.4 Análisis de autoconcepto, entorno laboral e índices de productividad. 3.5 El establecimiento de metas realistas, límites y el reconocimiento de logros. 3.6 La Gestión del tiempo.
Experiencias del uso de la inteligencia emocional del empresario en las organizaciones.	4.1 Satya Nadella, CEO de Microsoft. 4.2 Liderando con empatía durante el COVID-19, una investigación aplicada a líderes de varias empresas. 4.3 Mary Barra en General Motors. 4.4 Richard Branson, líder global de Virgin Group. 4.5 Entrevista a Shneyder Bravo, Gerente de Empresa Local.

Tabla 2*Planificación de las sesiones*

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Objetivo	Tema	Rol	Responsables	Fecha por establecer	Tiempo
Identificar teorías, características y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario.	Teorías, característica s y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario.	Director Relator Correlator Protocolante Participante	Luz Villamizar Cáceres Dayerli Pabón Pinzón Angiee Natalya Melón Barajas Maria Paula Cristancho Villamil Lizbeth Tatiana Duarte Manrique	Relatoría 1	2 horas
Identificar estrategias y técnicas que permitan el desarrollo de la inteligencia emocional en el empresario en empresas del sector servicios y que ayuden al crecimiento empresarial.	Estrategias y técnicas que permitan el desarrollo de la inteligencia emocional en el empresario en empresas del sector servicios y que ayuden al crecimiento empresarial.	Director Relator Correlator Protocolante Participante	Luz Villamizar Cáceres Lizbeth Tatiana Duarte Manrique Maria Paula Cristancho Villamil Dayerli Pabón Pinzón Angiee Natalya Melón Barajas	Relatoría 2	2 horas

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Reconocer componentes claves de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos, gestión del estrés laboral y el aporte en el bienestar del empresario.	Componentes claves de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos, gestión del estrés laboral y el aporte en el bienestar del empresario.	Director	Luz Villamizar Cáceres	Helena Villamizar Cáceres	Relatoría 3 2 horas
		Relator	Angiee Melón Barajas	Natalya Barajas	
		Correlator	Dayerli Pinzón	Pabón	
		Protocolante	Lizbeth Duarte Manrique.	Tatiana	
		Participante	Maria Paula Cristancho Villamil		
Reconocer experiencias del uso de la inteligencia emocional del empresario en las organizaciones.	Experiencias del uso de la inteligencia emocional del empresario en las organizaciones.	Director	Luz Villamizar Cáceres	Helena Villamizar Cáceres	Relatoría 4 2 horas
		Relator	Maria Cristancho Villamil	Paula Cristancho Villamil	
		Correlator	Lizbeth Duarte Manrique	Tatiana	
		Protocolante	Angiee Melón Barajas	Natalya Barajas	
		Participante	Dayerli Pinzón	Pabón	

4. Ejecución del seminario de investigación

4.1 Documentación para los subtemas

El relator debe elaborar un documento que cumpla con las normas técnicas y la metodología científica, relacionado con su exposición. Este documento deberá ser revisado previamente por el director. Antes de cada sesión, todos los miembros del grupo, independientemente del rol que desempeñen, deben conocer y estudiar dicho documento, así como la bibliografía definida, con el fin de estar preparados para participar y aportar al desarrollo de la sesión.

4.2 Desarrollo de una sesión

Para llevar a cabo el desarrollo de las sesiones, se estableció la organización descrita a continuación:

Tabla 3

Desarrollo de una sesión

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo
Apertura de la sesión	Revisión del plan de trabajo. Verificación de los roles asignados. Registro de la asistencia.	Directora	5 minutos
Lectura del protocolo	Revisión del protocolo anterior para su aprobación por parte de todos los participantes de la sesión.	Protocolante	10 minutos
Relatoría	Presentación del tema asignado. Elaboración y entrega del documento correspondiente	Relator	20 minutos
Correlatoría	Se completa y se evalúa la relatoría. Se promueve y dinamiza la discusión.	Correlator	10 minutos
Discusión	Se abre el espacio para preguntas y aportes que enriquezcan el tema presentado.	Todos los participantes	45 minutos

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Conclusiones	Valoración general de la sesión. Síntesis de la presentación realizada por el relator. Exposición de las conclusiones derivadas del tema tratado.	Todos los participantes	15 minutos
Cierre de la sesión	Se verifica el tema, la fecha y los roles asignados para la próxima sesión.	Directora	4 minutos

4.2.1 Documentos que intervienen en cada sesión

Para llevar a cabo cada sesión del seminario se completan tres formatos:

4.2.1.1 **Protocolo:** Este documento incluye el nombre de los miembros del seminario, el tema que se va a presentar y las funciones de cada uno. Además, se incluyen las observaciones sobre el protocolo previo, a excepción de la primera sesión.

4.2.1.2 **Relatoría:** En este formato se especifican el propósito, las cuestiones de investigación y toda la información procesada a lo largo de la sesión. Asimismo, se incorporan las conclusiones y la bibliografía empleada.

4.2.1.3 **Correlatoría:** Este documento contiene el análisis y la reflexión crítica del correlator sobre el asunto tratado por el relator, subrayando los elementos más importantes.

5. Resultados de la investigación

En aras de afianzar la comprensión rigurosa de la Inteligencia Emocional junto a todos los componentes y aspectos relevantes aplicados al liderazgo organizacional y al empresario, para establecer cuanta influencia esta tiene en la consolidación y crecimiento de las empresas del sector servicios, fue necesario reunir y contrastar las teorías para la fundamentación del tema, así como

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

profundizar a detalle en estrategias y técnicas que suponen la incursión activa de los elementos de la gestión emocional dentro del entramado empresarial, adicionalmente, indagar casos que constaten la producción teórica, cohesionándola con la práctica, comprobando que un líder emocionalmente inteligente es una diferencia magna entre el éxito y el fracaso de las compañías tanto globales como locales.

5.1 Teorías, características y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario

5.1.1 Teoría de la inteligencia emocional

El éxito de los empresarios se sintetiza en una afirmación breve pero definitiva en el contexto delimitado. El desempeño del empresario, en efecto no depende exclusivamente de las capacidades cognitivas tradicionales. Gardner (1995) refiere que, la inteligencia supone la destreza para resolver problemas, por ende, bajo su concepto, la biología humana sustenta su teoría de las inteligencias múltiples, pues, las investigaciones que realizó evidenciaron la predisposición de las personas para responder en función de sus habilidades dados los escenarios. En este sentido, dentro del análisis del desempeño del empresario, es clara la influencia de factores distintos del intelecto lógico en el área empresarial, y por ello, integrar una perspectiva más amplia como la inteligencia emocional resulta más idóneo para entender la dinámica organizacional.

Asimismo, Gardner (1995), define la inteligencia como una facultad que puede expresarse de diferentes formas, además destaca que cada tipo de inteligencia es relativamente independiente entre sí, lo que significa que, un nivel superior en una capacidad en particular no asegura gran habilidad en otras. Estos aportes intervinieron decisivamente en la creación del concepto de la inteligencia emocional, pues, si la inteligencia por sí sola no es entendida como una destreza de

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

tipo lógico, sino que, comprende otras facultades del ser humano para lograr un desarrollo integral, entonces, es posible considerar la gestión de emociones como una inteligencia.

De acuerdo con las bases teóricas presentadas por Gardner (1983/1995) en principio en la década de los ochenta, otras investigaciones científicas precedieron e impulsaron un interés mayor en el constructo multidimensional de la inteligencia, y sus efectos en las personas. Salovey y Mayer (1990) definieron oficialmente y por primera vez el término inteligencia emocional (IE) como la capacidad para gestionar emociones propias y ajenas con el fin de adaptar el comportamiento a cada contexto. Esta percepción fue el punto de partida para el análisis del área y su influencia en el desarrollo humano. Y aunque, dada la línea del tiempo, los aportes de Goleman (1996) a mediados de los años noventa han sido los de mayor notoriedad hasta la actualidad, Salovey y Mayer (1997) presentaron un modelo de cuatro pilares sustentados en el procesamiento ideal de las emociones puesto en práctica desde el pensamiento. Este modelo tiene la siguiente estructura: percepción, asimilación, comprensión y regulación; y en pocas palabras indica desde el punto de vista de los autores cuál es el proceso correcto de la gestión emocional.

Figura 1.

Influencia del modelo de la IE en el ámbito empresarial

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

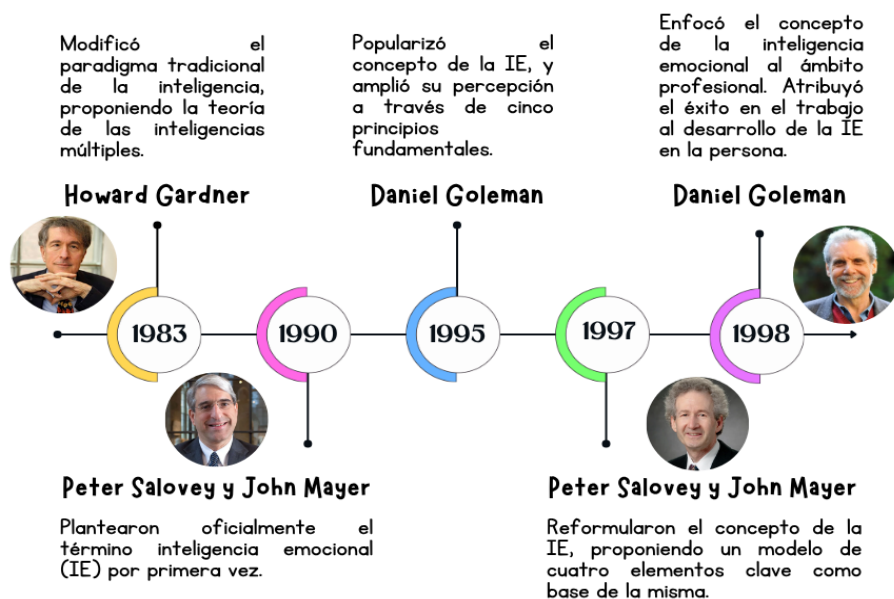


En concordancia con lo anterior, Goleman (1996), amplió y popularizó el concepto de la inteligencia emocional al asociarla con el éxito personal y profesional, cuya definición es la capacidad para reconocer, comprender y gestionar las emociones propias, así como las de los demás. Dentro de esta noción trascendieron cinco principios básicos de la IE, tales como: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar las emociones, la capacidad de motivarse a uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones; resaltando que cada uno de ellos es tan importante como el otro para el crecimiento integral de la persona y la mejora continua de la misma, y dejando en claro que pese a ser habilidades que se pueden estimular y fortalecer, en primera instancia no todas las personas reflejan el mismo grado de dominio sobre ellas.

Figura 2.

Evolución del concepto de la Inteligencia Emocional

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS



De igual modo, en lo que respecta a la capacidad intelectual y la capacidad para la gestión emocional, son dos conceptos distintos, pero no contrapuestos, es decir, de manera inherente cada persona está constituida por competencias propias de ambas inteligencias (Goleman, 1996). Adicionalmente, las investigaciones estudiadas sobre el papel del sistema límbico en la gestión de emociones permitieron constatar que las decisiones humanas con regularidad están influenciadas por reacciones emocionales automáticas. No obstante, esto no significa que las personas no puedan aprender a equilibrar la emoción y la razón independientemente del contexto, pues, en el área de los negocios, por ejemplo, un empresario debe contar con habilidades básicas para el control de impulsos, la gestión de emociones y una toma de decisiones sensata, o de lo contrario dentro su organización primará el caos.

Las emociones y su gestión

Según Sales (2019) toda emoción conlleva intrínsecamente una tendencia a la acción, lo cual se sustenta en su origen etimológico, compuesto por el latín *motere* (mover) y del prefijo *e-* (hacia afuera). Las emociones son impulsos que permiten actuar en determinadas situaciones de

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

forma diferente para cada individuo y en muchos casos de manera automática, expulsando acumulación de energía y sensaciones relacionadas con dicha emoción; son fundamentales en la contribución a la evolución del psiquismo humano e indispensable para vivir. Por ende, identificarlas, encausarlas y gestionarlas se convierte en una habilidad blanda imprescindible para los empresarios.

La emoción no se produce de manera instantánea, por el contrario, se desata en una serie de tiempos, inicialmente se percibe un estímulo mediante los sentidos, el cual, es interpretado por la amígdala, generando una carga de emoción. Posterior a ello, la tensión se apodera del cuerpo preparándolo para desplazar todas sus energías hacia la ejecución, ya sea a través del ataque, de la defensa o de la huida (en esta fase la emoción sirve de guía para la reacción fisiológica). Para ultimar, el cuerpo realiza una descarga de energía para volver a su equilibrio, teniendo en cuenta, la emoción dominante (Ira, tristeza...).

Las emociones cumplen una función biológica orientada a regular y equilibrar el estado interno del organismo a través de reacciones asertivas. Por ello, es fundamental para los empresarios identificar que estímulos producen cada emoción, con la ayuda de la escucha activa, para lograr autorregularlas. Este proceso se apoya de un diálogo interno entre lo cognitivo y lo emocional; priorizar la gestión de sensaciones, intuiciones y experiencias propician a los líderes desempeñarse con éxito en el actual entorno organizacional competitivo y evolutivo (Sales,2019, p. 64).

Emociones positivas y negativas

Las emociones pueden causar sensación de deleite o desagrado, además de cubrir indirectamente una necesidad o no cubrirla del todo, en esta clasificación se encuentran las conocidas universalmente como emociones positivas, las cuales, son respuestas a situaciones

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

percibidas como benéficas y producen satisfacción ante el logro de un objetivo propuesto, por otra parte, las emociones negativas, indican que hay una necesidad carente por gestionar y en reiteradas ocasiones envían una señal de alerta.

Emociones auténticas y emociones sustitutas

Las emociones auténticas son aquellas que nacen del ser, en pocas palabras, son inherentes al ser humano (Berne, 1961), por otro lado, las emociones sustitutas son aquellas adoptadas por el contexto, fomentadas ante una negativa del núcleo familiar, el entorno social y las tradiciones culturales, por ejemplo, un empresario puede sentir miedo ante una mala decisión financiera, sin embargo, muestra un enojo excesivo con su equipo de trabajo, una emoción intrínseca remplazada debido a la presión social a la cual es sometido.

Emociones primarias o básicas

Según Damasio (1994), el ser humano nace con la capacidad de responder ante estímulos externos o fisiológicos (internos). Genéticamente los humanos poseen dentro del repertorio emocional una reacción automática e innata, la cual, es expresada a través de diferentes formas una de ellas son las expresiones faciales, aunque, un mismo hecho no garantiza la misma reacción o descarga para dos personas, debido a que la construcción emocional varía. Sostiene que existen cinco emociones básicas relacionadas con comportamientos adaptativos, las cuales son, la tristeza, la ira, el miedo, el asco y la alegría.

La tristeza

Esta emoción básica aparece cuando el entorno implica cambios o cuando hay sensación de pérdida por algo considerado significativo. En el contexto empresarial la emoción se sitúa en el momento en que el empresario pierde la confianza en sí mismo debido a un fracaso, la frustración por no haber conseguido un objetivo planteado y ejecutado con precisión. Su función adaptativa,

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

es la reintegración, la cual, permite concretar una recuperación emocional ante el daño percibido o sentimiento de pérdida, insatisfacción y expectativa no cumplida, facilitando la formulación de nuevas estrategias, planes piloto, políticas emergentes y perspectivas de abordar la situación.

El miedo

El miedo surge ante cualquier situación de peligro interpretada como amenazante para la integridad física o psicológica y su intensidad oscila desde una ligera preocupación a una auténtica fobia. También interviene cuando se anticipa la posibilidad de una consecuencia negativa ante un hecho que aún no ocurre, asociándolo a un peligro inminente sea este real o potencial. Sales (2019, pág. 116). Los miedos pueden ser condicionados o aprendidos, estos se archivan dentro de la psiquis y resurgen cuando los líderes se ven expuestos o enfrentan una situación similar. La función adaptativa del miedo es la protección, asegurar la integridad del organismo, detectar el peligro y reaccionar frente a las amenazas.

Cuando el líder no se preocupa por vivir el presente, sino que constantemente se encuentra en modo supervivencia, esperando una respuesta ante una situación fuera de su control y de tiempo futuro, puede experimentar la ansiedad y niveles de estrés persistentes. El miedo no solo aparece cuando se recrean escenarios que aún no ocurren, sino que también, frente a una situación de la cual ya se conoce su desenlace, es decir, cuando no hay escapatoria frente al peligro.

La ira

En el contexto empresarial, la ira surge cuando el líder siente amenaza hacia su integridad física o invasión en su toma de decisiones, asimismo, cuando se presentan situaciones fuera de control que generan pérdidas a gran escala, frente a una desigualdad, injusticia o sensación de impotencia contra una situación irreversible o una circunstancia inmodificable. La función

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

adaptativa de la ira es la autodefensa, la cual contribuye a desplazar la energía contenida para eliminar obstáculos, corregir acciones y tomar mejores decisiones a partir de límites establecidos.

La ira es una emoción cargada de mucha energía; de hecho, cuando estamos irritados o enfadados podemos sentirnos energizados porque en la ira hay energía para la acción. La ira puede ser una gran fuerza motivadora positiva, si surge, por ejemplo, como frustración ante un deseo insatisfecho o ante algo que no podemos lograr, puede ayudar a focalizarnos en las acciones necesarias y darnos el empujón de energía que necesitamos para lograr nuestro objetivo. Sales (2019, pág. 129).

El asco

Esta emoción aparece cuando ciertas circunstancias, comportamientos y objetos percibidos por medio de los sentidos causan desagrado, como consecuencia la reacción que surge es de rechazo. La función adaptativa del asco es el repudio, permitiendo velar por la supervivencia del organismo y salvaguardar el bienestar de este. De igual manera, identifica y evita situaciones perjudiciales e indeseables que vulneran principios éticos o estándares organizacionales. En el liderazgo organizacional se manifiesta como protectora del aspecto moral y profesional, funcionando como alarma que fomenta una toma de decisiones consciente, transparente y asertiva.

Figura 3.

Emociones primarias en el líder.



5.1.2 La inteligencia emocional aplicada en la gestión empresarial

A partir de la fundamentación teórica estudiada sobre la inteligencia emocional y su amplio alcance como herramienta vital del desarrollo integral de la persona, se determinó que para el empresario contar con una gran variedad de habilidades de diferente tipo es esencial, ya que, liderar una organización en un entorno altamente competitivo y volátil es uno de los mayores desafíos que supone la vida profesional, pues requiere el cumplimiento de estándares de calidad, gestión de equipos, toma de decisiones estratégicas, eficiencia operativa y administrativa, rentabilidad organizacional, entre otras exigencias propias del sector empresarial. Dado este planteamiento, en contextos caracterizados por cambios acelerados, apremiante necesidad de innovación y control estricto de información, el ejercicio de un liderazgo efectivo basado en la gestión de emociones en paralelo a la formación continúa y especializada es el medio más efectivo para obtener los resultados deseados.

En este sentido, la IE permite a los líderes afrontar los retos de manera más adaptativa y menos impulsiva, permitiendo evaluar con serenidad y objetividad las alternativas existentes. Este

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

modo de actuar promueve aciertos en las decisiones, incrementa la autoconfianza y genera seguridad en los equipos, elementos indispensables para impulsar la sostenibilidad competitiva. Los líderes eficaces además de gestionar proyectos, perfeccionan competencias que les faciliten la percepción y comprensión de los estados emocionales de sus colaboradores, e intervienen debidamente en situaciones de desmotivación o disconformidad (Goleman y Cherniss, 2005). Entre la inteligencia emocional del liderazgo y la eficacia organizativa existe una relación directa con el clima laboral, pues, los hallazgos sugieren que altos niveles de IE en los empresarios influyen en la motivación y el desempeño óptimo de los empleados y, por el contrario, limitadas habilidades emocionales en los directivos generan pautas impropias que reprimen el potencial de los equipos.

Las prácticas de recursos humanos ejercen una función estratégica al fortalecer o debilitar las aptitudes del personal de una organización, evidenciando la importancia de coordinar la gestión del talento con el desarrollo emocional para afianzar una filosofía empresarial más apropiada al entorno de negocios actual. Adicionalmente, se logró reafirmar la trascendencia de un elevado grado de IE en los líderes como indicador de éxito profesional, pues, aunque el CI permite identificar una trayectoria laboral apta, la inteligencia emocional, refleja el rendimiento excepcional de una persona dentro del escenario organizacional. Goleman (1998) destacó que los líderes con mayores competencias emocionales logran superar los objetivos financieros en una proporción considerable, lo que revela una conexión directa entre la gestión emocional y los resultados económicos en la empresa.

Por otra parte, se resalta que la IE tiene un impacto alto en los equipos de trabajo y en la planeación estratégica, pues, se halló evidencia de que los equipos con estas características presentan índices mayores de cooperación, confianza y resiliencia, puntos clave para el logro de

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

objetivos grupales (Goleman y Cherniss, 2005). Cuando los equipos son emocionalmente inteligentes establecen reglas de comunicación asertiva, respeto y confianza, lo que facilita expresar y gestionar emociones, así como la resolución de conflictos, pues, en medio de esta dinámica las emociones son consideradas como una fuente valiosa de información para la toma de decisiones y el crecimiento personal y organizacional Druskat y Wolff (como se citó en Goleman y Cherniss, 2005). Además, cuando la gestión empresarial se sostiene sobre bases sólidas de IE, en lo que respecta a la generación de la cultura organizativa, los equipos logran mejores resultados porque la cooperación y colaboración se manifiestan como compensación de un proceso de gestión emocional hábilmente elaborado.

5.1.3 Interacción entre la valoración personal y la inteligencia emocional en el empresario

La valoración personal tiene como punto de partida el análisis completo de los rasgos de identidad que un individuo hace de sí mismo. Rojas (2007), refiere que, hacer uso de la conciencia facilita la introspección, lo cual permite a las personas evaluar lo que sienten, lo que piensan, y cómo actúan; de igual modo, afirma que, un elevado nivel de autoestima tiene una fuerte conexión con el grado de satisfacción personal y la percepción de utilidad en la sociedad y, por el contrario, el rechazo de sí mismo deriva en conductas disruptivas. En este sentido, la interacción entre la valoración personal y la inteligencia emocional en el empresario refleja que el concepto que una persona tiene de sí misma condiciona su capacidad para liderar, tomar decisiones y relacionarse con otros.

Según Rojas (2007), afirma que un alto aprecio de sí mismo puede conducir a comportamientos negativos desmedidos y evidenciar tendencia al narcisismo, en contraste, una autoestima constructiva, surge de una valoración positiva, razonable y equilibrada, pues, se entiende más bien como la capacidad para reconocer fortalezas y limitaciones de manera sensata,

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

aspecto que fortalece la seguridad y la estabilidad emocional. En el contexto empresarial, esta naturaleza favorece que el líder enfrente los desafíos con mayor confianza y mantenga una actitud resiliente frente a las crisis, es decir, permite que las dificultades sean asumidas como oportunidades de aprendizaje y crecimiento, además, cabe resaltar que, la estimación que el empresario tiene de sí mismo influye ampliamente en sus aspiraciones y expectativas laborales.

Asimismo, Caldalda (2025), afirma que, la valoración personal se construye desde la infancia mediante la recepción de mensajes, experiencias y modelos observados en el entorno familiar y educativo, y resalta que el dialogo interno que desarrollan las personas se debe a las ideas interiorizadas en las primeras etapas de la vida, producto de los juicios e instrucciones dados por quienes le rodeaban. En consecuencia, se determinó que muchos comportamientos empresariales relacionados con la inseguridad, el miedo al fracaso o la dificultad para gestionar emociones tienen origen en patrones aprendidos desde edades tempranas. Esto indica que la inteligencia emocional se forma paulatinamente y en ella inciden componentes socioafectivos, antes que las competencias técnicas o conocimientos académicos.

De igual manera, Caldalda (2025), destaca que el cerebro infantil dispone de una gran capacidad para aprender a través de la observación, por ende, adquirir patrones de comportamiento emocional resulta más fácil para el pequeño, independientemente de su naturaleza positiva o negativa. En este orden de ideas, se identificó como un factor relevante en el desempeño profesional y empresarial la manera en la que el líder aprendió a relacionarse consigo mismo, puesto que, su influencia trasciende sus competencias lógicas a la hora de interactuar con otros. Por lo tanto, un empresario con patrones internos negativos puede tener dificultades para confiar en sus capacidades o controlar sus emociones en situaciones estresantes, mientras que, un empresario

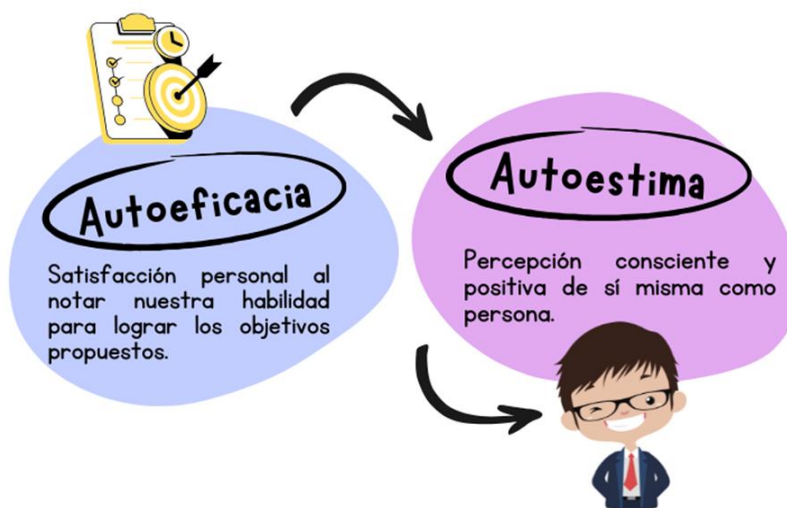
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

que ha apropiado una percepción positiva de sí mismo suele demostrar mayor autocontrol, autoeficacia y capacidad de adaptación.

Según Rojas (2022), en el contexto profesional, la autoestima y la autoeficacia permiten fortalecer la percepción de capacidad para enfrentar desafíos laborales e interpretarlos como metas alcanzables y no como amenazas imposibles de superar. Esta habilidad tiene una relación directa con la inteligencia emocional, puesto que, el empresario emocionalmente inteligente logra gestionar mejor lo que siente y piensa frente a la presión, el fracaso o la incertidumbre, para actuar correctamente. De igual manera, se destaca que los estados emocionales positivos fortalecen la confianza y derivan en una perspectiva más optimista de las capacidades personales, mientras que emociones como la ansiedad o el desánimo limitan el rendimiento y afectan la seguridad en sí mismo.

Figura 4.

Relación entre la autoeficacia y la autoestima



5.1.4 *La gestión emocional del empresario y su efecto en el clima organizacional según el estilo de liderazgo*

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

La efectividad del liderazgo empresarial no obedece a la aplicación de un único estilo, pero sí, corresponde a la destreza con la que el empresario logre gestionar múltiples enfoques de acuerdo con las condiciones del entorno organizacional. Las observaciones realizadas permitieron determinar que el impacto del liderazgo en el clima organizacional y en el desempeño de los equipos está ampliamente relacionado con la implementación consciente de estilos que integran competencias emocionales. De esta manera, la gestión emocional del líder se destaca como un factor determinante e influyente en la sostenibilidad empresarial, y se evidencia una relación clara entre el estilo de liderazgo adoptado y los resultados obtenidos en la organización.

Goleman (2019) refiere que, de acuerdo con sus investigaciones los estilos de liderazgo con un impacto principalmente positivo son: el visionario (autorizado), entrenador, asociativo y democrático, constituyendo un pilar fundamental para la consolidación de climas organizacionales favorables y sostenibles. En términos de gestión empresarial, estos estilos se enfocan en promover la alineación entre los objetivos organizacionales y el compromiso del talento humano, facilitando entornos de trabajo donde predominan la confianza, la motivación y la colaboración.

En contraste, los estilos de liderazgo con impacto potencialmente negativo, el coercitivo y el estilo que marca la pauta, muestran efectos adversos sobre el clima organizacional cuando se utilizan de forma repetida o descontextualizada. Estos enfoques tienden a generar presión excesiva, disminución de la motivación y deterioro en las relaciones laborales, afectando directamente la productividad y la sostenibilidad del desempeño organizacional. Sin embargo, los hallazgos también reconocen que, bajo circunstancias críticas, estos estilos resultando, siendo ideales en el corto plazo. En este sentido, la evidencia refuerza la importancia de que el líder empresarial desarrolle la capacidad de discernir cuándo y cómo aplicar cada estilo, priorizando siempre el equilibrio emocional y estratégico.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Los resultados evidencian que la “triple atención” del líder, planteada por Goleman (2019). (Adaptado de Focus: el motor oculto de la excelencia), representa un elemento clave en la gestión empresarial, al integrar de manera equilibrada tres dimensiones esenciales: la atención interna, la atención hacia los demás y la atención hacia el entorno. En el contexto organizacional, se identificó que los líderes que desarrollan la atención interna fortalecen su autogestión y capacidad de toma de decisiones, los que priorizan la atención hacia los demás logran afianzar relaciones laborales basadas en la confianza, la comunicación asertiva y el compromiso, y aquellos que emplean la atención hacia el entorno, con mayor facilidad identifican oportunidades en el mercado y ajustan las estrategias a la situación. En conjunto, la articulación de estas tres formas de atención se traduce en un liderazgo más consciente, adaptable y orientado a resultados sostenibles.

Figura 5.

La atención del líder

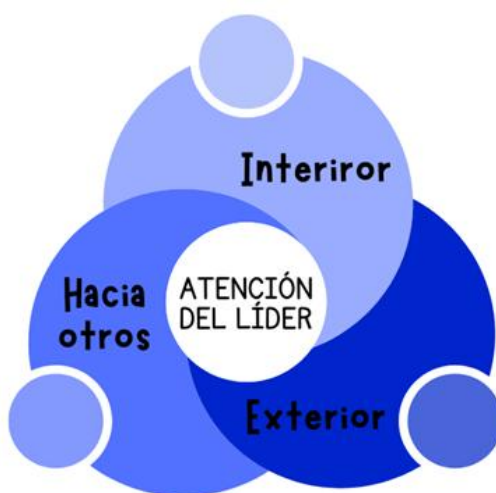


Figura 3.

Estilos de liderazgo



5.2 Estrategias para fortalecer la inteligencia emocional y favorecer el crecimiento empresarial

El concepto de estrategia se establece como un componente primordial en el ámbito organizacional orientando la planificación y ejecución de acciones dirigidas al logro de objetivos. Del mismo modo, se define como “un conjunto de acciones orientadas y estructuradas a cumplir objetivos organizacionales”, como lo plantea Vasquez (2026) y Eruinnova International Online Education (2025). Bajo esta perspectiva, la presente investigación se basó en identificar estrategias que permitan llevar a cabo el fortalecimiento de la inteligencia emocional en empresarios del sector servicios, evidenciando su aplicación y relevancia en el contexto organizacional.

Asimismo, la investigación está sustentada en los aportes de la Universidad Autónoma de Tlaxcala (s.f) desde su planteamiento basado en la relación entre ciencia, tecnología y técnica, conocida como elementos fundamentales para la creación y aplicación del conocimiento. En relación con lo anterior, la ciencia desarrolla un aporte fundamental para el sustento teórico, la técnica orientada en procedimientos y la tecnología que permite la implementación práctica en

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

contextos reales llevándolo a un análisis pertinente baso en estrategias de inteligencia emocional en el entorno empresarial.

5.2.1 *Relación entre inteligencia emocional y desempeño empresarial*

Las estrategias enfocadas en el fortalecimiento de la inteligencia emocional se relacionan con el mejoramiento del desempeño empresarial, básicamente en aspectos como el liderazgo, la toma de decisiones y el clima organizacional. En relación con ello, Bradberry, T., & Greaves, J. (2012) en su obra *Emotional Intelligence 2.0*, plantea herramientas prácticas que contribuyen al desarrollo de competencias emocionales en contextos empresariales. Dichos planteamientos se relacionan con el modelo teórico de Goleman (1998), quien en su obra *Working with Emotional Intelligence* exalta la importancia de referidas competencias como base fundamental para el éxito organizacional.

5.2.3 *Desarrollo de competencias de inteligencia emocional en empresarios*

En cuanto a la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, se evidenció que los empresarios reconocen y aplican variedad de estrategias encaminadas al fortalecimiento de estas competencias. De esta manera, y con el propósito de ordenar los hallazgos identificados, se clasificaron las principales estrategias evidenciadas, agrupándolas de acuerdo con su dimensión en la inteligencia emocional propuestas por el autor Bradberry, T., & Greaves, J. (2012).

5.2.4 *Clasificación de estrategias de inteligencia emocional*

Cada dimensión integra acciones prácticas que permiten reconocer, comprender y regular las emociones, así como aplicarlas en la interacción con otros dentro del contexto organizacional. En este sentido, la sistematización de estas estrategias facilita la comprensión de la manera en que

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

las habilidades emocionales se articulan, evidenciando su importancia en la toma de decisiones, el desarrollo personal y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Tabla 4

Estrategias de inteligencia emocional basadas en Bradberry y Greaves

Autoconocimiento (Reconocer qué sientes)	Autogestión (Decidir qué hacer)	Conciencia Social (Entender a otros)	Gestión de Relaciones (Conectar con éxito)
1. Deja de juzgar tus emociones.	16. Respira adecuadamente.	33. Saluda a las personas por su nombre.	50. Sé abierto y curioso.
2. Observa el efecto dominó de tus emociones.	17. Haz una lista de Emoción vs. Razón.	34. Observa el lenguaje corporal.	51. Mejora tu estilo de comunicación.
3. Inclínate hacia tu malestar.	18. Haz pública tu meta.	35. El tiempo es oro.	52. Evita enviar señales mixtas.
4. Siente tus emociones físicamente.	19. Cuenta hasta diez.	36. Haz preguntas de seguimiento.	53. Recuerda las pequeñas cosas.
5. Conoce a tus disparadores.	20. Duerme sobre ello.	37. No tomes notas en reuniones.	54. Acepta el feedback con elegancia.
6. Mírate en el espejo.	21. Habla con un autogestor hábil.	38. Planifica reuniones sociales.	55. Genera confianza.
7. Lleva un diario emocional.	22. Sonríe y ríe más.	39. Elimina distracciones.	56. Política de puertas abiertas.
8. No te engañes por mal humor.	23. Reserva tiempo para problemas.	40. Aprende a escuchar.	57. Enójate con propósito.
9. No te engañes por buen humor.	24. Controla tu diálogo interno.	41. Observa la “foto completa”.	58. No esquives lo inevitable.
10. Haz pausa y pregunta “¿por qué?”.	25. Visualízate con éxito.	42. Ponte en sus zapatos.	59. Reconoce sentimientos.
11. Visita tus valores.	26. Mejora tu sueño.	43. Entiende la cultura.	60. Complementa emociones.
12. Haz check-in contigo.	27. Enfócate en tus libertades.	44. Busca emoción en cine.	61. Demuestra que te importa.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

13. Identifica emociones en otros medios.	28. Mantente ocupado con sentido.	45. Practica escuchar.	62. Explica tus decisiones.
14. Busca feedback.	29. Aprende de todos.	46. Observa gente.	63. Da feedback constructivo.
15. Conócete bajo presión.	30. Descanso mental.	47. Sé puntual.	64. Alinea intención-impacto.
	31. Acepta el cambio.	48. Identifica el tono.	65. Repara tras conflicto.
	32. Practica gratitud.	49. Entiende motivaciones.	66. Aborda conversaciones difíciles.

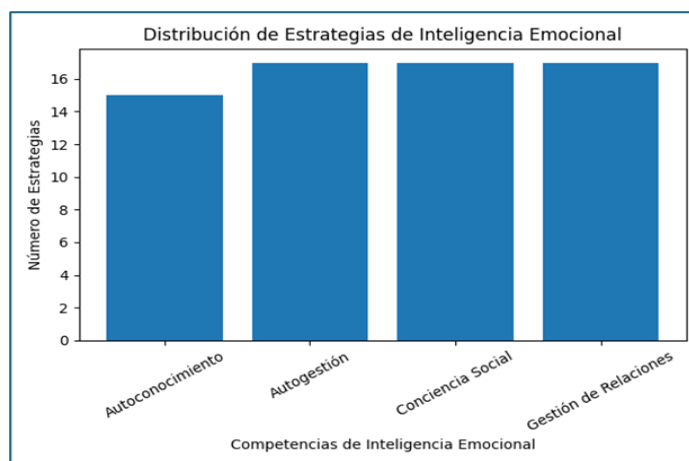
Como se observa en la tabla anterior, las estrategias planteadas están distribuidas de manera estructurada en las diferentes competencias de la inteligencia emocional, donde se evidencia una mayor concentración en las variables correspondientes a la autogestión y gestión de relaciones, lo cual indica que dentro del contexto empresarial es fundamental no solo realizar un reconocimiento de emociones, sino también la adecuada gestión de ellas y su aplicación en la interacción con otros.

5.2.5 Análisis de la distribución estratégica de la inteligencia emocional

El enfoque de las competencias emocionales se encamina en comprender su forma de aplicación y organización dentro del contexto organizacional. De este modo, la inteligencia emocional se edifica en dimensiones que se basan en integrar habilidades personales y sociales, como el autoconocimiento, la autogestión la conciencia social y la gestión de relaciones, quienes permiten una comprensión más amplia de su funcionamiento. Asimismo, analizar su distribución permite reconocer cómo dichas competencias se asocian de manera estratégica para fortalecer procesos como la interacción efectiva, la toma de decisiones y el liderazgo estableciéndose como un factor clave en el desempeño empresarial.

Figura 4.

Distribución estratégica de inteligencia emocional según competencias



Con el propósito de complementar el análisis de las estrategias halladas, la imagen anterior permite evidenciar su distribución de acuerdo con las competencias de la inteligencia emocional propuestas por el autor Travis Bradberry. Sin embargo, se demuestra que hay una mayor concentración en las estrategias basadas en las dimensiones de autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones, lo cual sustenta que dentro del contrato empresarial la prioridad no es el reconocimiento emocional, sino la capacidad de llevar a cabo la regulación de las emociones y la adecuada gestión de las relaciones interpersonales. Dicho resultado refuerza los planteamientos propuestos por Daniel Goleman, quien destaca las competencias mencionadas como esenciales para tener un liderazgo efectivo.

5.2.6 Aplicabilidad de las estrategias en el contexto empresarial

Las estrategias de inteligencia emocional van más allá del ámbito teórico al establecerse como herramientas aplicables en el contexto organizacional, encaminadas al desarrollo de competencias clave para la gestión empresarial. De la misma manera, las mencionadas estrategias pueden entenderse a partir de la relación entre ciencia, técnica y tecnología, donde la inteligencia emocional se identifica como un conocimiento científico que, mediante su aplicación se traduce

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

en herramienta práctica para su implementación en entornos reales. Asimismo, se consolida como un pilar estratégico que contribuye con la optimización de procesos organizacionales y complementa el desempeño empresarial. En este sentido, Goleman (1998) afirma que dichas competencias constituyen un factor determinante para la productividad y sostenibilidad de los procesos organizacionales, como también para el desarrollo integral del talento humano. También, Cecchi-Dimeglio (2024) exalta que la inteligencia emocional en líderes de negocios se sustenta en factores determinantes que fortalecen la toma de decisiones, la gestión de equipos y la capacidad de adaptación al cambio. Sin embargo, las competencias emocionales se establecen no solo como un elemento del desempeño individual, por el contrario, son un factor clave en la efectividad organizacional.

Figura 5.

Diferencias entre estrategia y técnica



Nota. Imagen generada mediante inteligencia artificial Gemini (IA) 2026 basado en las diferencias entre estrategia y técnica.

5.2.7 Sustento práctico y audiovisual de la inteligencia emocional

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Igualmente, se presentan contenidos audiovisuales de Financial Mentors TV Español (2023) y Cala (2020) quienes respaldan la importancia de implementar técnicas prácticas para el desarrollo de la inteligencia emocional en empresarios, basándose principalmente en el control de impulsos, la gestión consciente de las emociones y el fortalecimiento de la empatía en contextos organizacionales. Las estrategias identificadas cuentan con sustento teórico y exponen su aplicación en contextos empresariales, lo que sustenta la validez de los hallazgos. En este sentido, la inteligencia emocional se determina como una competencia fundamental para la consolidación del liderazgo empresarial, toma de decisiones eficaces y la sostenibilidad organizacional. Del mismo modo, la integración de autores clásicos, como los de Daniel Goleman, con enfoques actuales y prácticos, permitiendo evidenciar una visión integral del tema estudiado, resaltando su aplicabilidad en el contexto empresarial.

5.2.8 Enfoques complementarios en el desarrollo de la inteligencia emocional

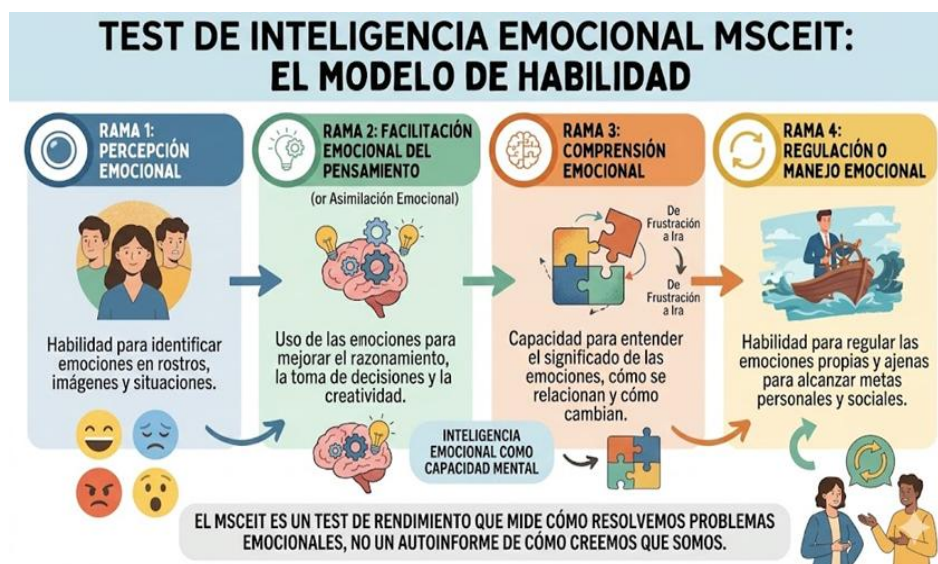
Los enfoques encaminados al desarrollo personal y la gestión consciente de las emociones fortalecen la importancia de las competencias emocionales en el ámbito organizacional. De esta manera Covey (1989), en Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva, expone el fortalecimiento de habilidades como el autocontrol, la autorreflexión y la proactividad, las cuales se asocian con el desarrollo de estrategias orientadas a la inteligencia emocional en entornos empresariales. A su vez, sustenta que hábitos como “ser proactivo” y “pensar en ganar- ganar” están ligados directamente con la autogestión y la gestión de las relaciones, fortaleciendo su importancia en el contexto empresarial. De igual manera, Ramos y Fernández (2017) destacan la necesidad de desarrollar habilidades emocionales mediante estrategias estructuradas, tales como la identificación de emociones, la regulación emocional y el desarrollo de la empatía, lo cual se asemeja con las técnicas identificadas en el presente estudio.

5.2.9 Enfoque de mindfulness y regulación emocional

Por otro lado, desde un enfoque más integral, Ramos et al. (2012) incorporan el concepto de mindfulness como una estrategia clave para la regulación emocional. En este contexto, las sustentaciones presentadas reflejan que técnicas como la pausa consciente, la atención plena y el reconocimiento emocional coinciden con las estrategias de autogestión identificadas, lo que conlleva a complementar su validez desde una perspectiva científica y aplicada. Asimismo, las propuestas de Gimeno (2025) quien explica las técnicas de control emocional, mencionando la importancia de reforzar la implementación de estrategias prácticas como la respiración consciente, la gestión del pensamiento y el control de impulsos, los cuales se relacionan directamente con algunas dimensiones como lo son la autogestión y la autoconciencia basadas en los resultados. Esto deja ver que las estrategias contempladas no son deben ser consistentes con la literatura académica, sino que también deben estar alineadas con enfoques actuales a la intervención emocional.

Figura 6.

Test de inteligencia emocional MSCEIT: El modelo de habilidad



INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

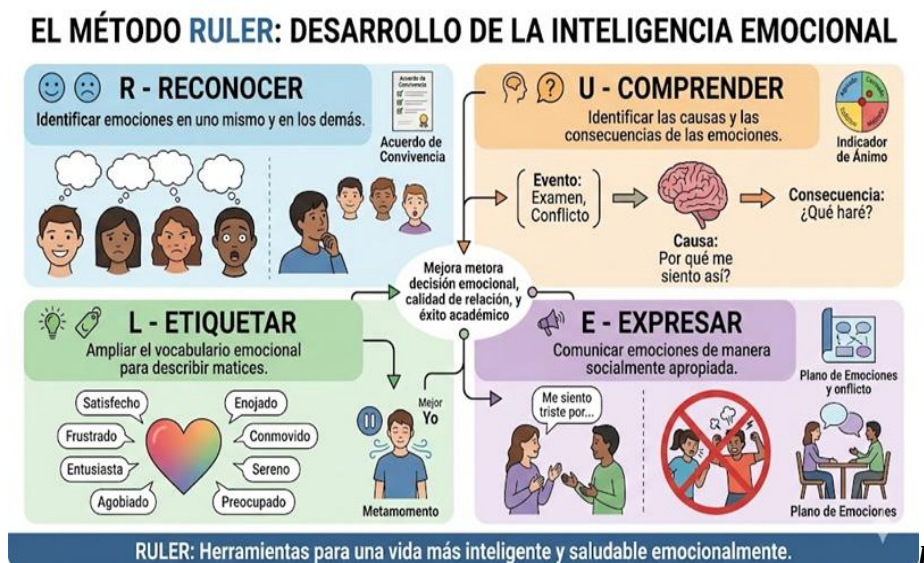
Nota. Imagen generada mediante inteligencia artificial Gemini (IA) 2026 basado en el Test de Inteligencia Emocional MSCEIT: El modelo de la habilidad.

5.2.10 Inteligencia emocional como enfoque interdisciplinario

Las estrategias de la inteligencia emocional van más allá del ámbito teórico y se sustentan en enfoques interdisciplinarios que incorporan el desarrollo personal, la psicología emocional y técnica de regulación consciente. Dicha incorporación consolida su aplicabilidad en el contexto empresarial, al articular la formación de líderes más conscientes, estratégicos y emocionalmente competentes. De esta manera, Brackett (2019) expone el modelo RULER, basado en el desarrollo de inteligencia emocional a partir de la capacidad de reconocer, comprender, expresar y regular emociones. Dicho enfoque se relaciona con las estrategias abordadas en el estudio, al concebirlas como parte de un proceso integral y sistemático orientado al fortalecimiento de competencias emocionales en el entorno empresarial.

Figura 7.

El método Ruler: Desarrollo de la Inteligencia Emocional



Nota. Imagen generada mediante inteligencia artificial Gemini (IA) 2026 basado en El método Ruler: Desarrollo de la Inteligencia Emocional.

Bajo esta perspectiva, los hallazgos presentados coinciden con lo planteado por Brackett, (2019), al demostrar que los empresarios no solo requieren identificar sus emociones, sino que por el contrato deben aprender a comprenderlas y gestionarlas de manera correcta para mejorar su desempeño organizacional. Igualmente, se evidencia que la inteligencia emocional influye directamente en la toma de decisiones, la calidad de las relaciones interpersonales y el clima laboral, lo cual valida la idoneidad de las estrategias analizadas.

5.2.11 *Aplicación del modelo RULER en el contexto empresarial*

Tabla 5
Modelo RULER aplicado al contexto empresarial

Componente RULER	Descripción	Aplicación en la empresa
Reconocer	Identificación de las emociones propias y de los demás	Permite mejorar la toma de decisiones y el autoconocimiento del empresario
Comprender	Análisis de las causas y consecuencias de las emociones	Facilita la prevención de conflictos y la gestión adecuada de situaciones laborales
Etiquetar	Capacidad de nombrar correctamente las emociones	Favorece la comunicación clara y asertiva dentro de la organización
Expresar	Manifestación adecuada de las emociones	Fortalece las relaciones interpersonales y el liderazgo
Regular	Gestión efectiva de las emociones	Contribuye al control de impulsos, la estabilidad emocional y el clima organizacional

El método RULER está basado en estructurar el desarrollo de la inteligencia emocional en un proceso continuo que va desde el reconocimiento hasta la regulación de las emociones. Este

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

planteamiento se valida directamente con las estrategias sustentadas en esta investigación, especialmente las que están relacionadas con la autoconciencia, autogestión y la gestión de las relaciones propuestas por Travis Bradberry. Por lo anterior, se visualiza que las técnicas analizadas no solo se asemejan con los planteamientos teóricos de autores como Daniel Goleman, sino que también pueden ser organizadas dentro de los modelos estructurados como el de Brackett, esto fortalece su aplicación práctica en el entorno empresarial consolidándose como una competencia estratégica que puede desarrollarse de manera sistemática mediante la implementación de estrategias específicas que contribuyen al fortalecimiento del liderazgo empresarial, la toma de decisiones efectivas y la construcción de entornos organizacionales más eficientes y sostenibles.

Figura 8.

Autorregulación emocional para el bienestar psicológico



Nota. Imagen fue generada mediante inteligencia artificial Gemini (IA) 2026 basado en Autorregulación emocional para el bienestar psicológico.

5.3 Elementos de la Inteligencia Emocional y gestión eficaz de las emociones

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

La Inteligencia emocional (IE) aplicada al entorno organizacional es un término que en los últimos años ha recibido una cálida acogida por parte de los líderes mundiales; el hecho de comprender las propias emociones y empatizar con las de los demás produce una sensación de dominio que, en efecto, ocasiona resultados exitosos y benéficos para el clima organizacional.

Por otra parte, los empresarios de la época moderna no solo requieren de un alto coeficiente intelectual (CI) para el logro de objetivos y la rentabilidad financiera, sino también, de la IE para habilitar su capacidad resolutive, productiva y de adaptación, tal como lo evidencia un estudio sobre trabajadores “estrella” realizado por Laboratorios Bell: “La investigación demuestra, pues, que el talento académico - o el CI - no es un buen predictor de la productividad en el puesto de trabajo”.

Para iniciar el estudio introspectivo de las emociones, los empresarios deben entender cómo estas se sincronizan con el organismo como medio de respuesta, lo que, en ocasiones, genera la impulsividad e inmediatez automática de las acciones frente a un estímulo o situación de presión. “La distinta impronta biológica propia de cada emoción evidencia que cada una de ellas desempeña un papel único en nuestro repertorio emocional. La aparición de nuevos métodos para profundizar en el estudio del cuerpo y del cerebro confirma cada vez con mayor detalle la forma en que cada emoción predispone al cuerpo a un tipo diferente de respuesta”. (Goleman, 1995. p.16).

El fenómeno de la globalización y el cambio continuo a la que hoy en día se encuentran expuestas las organizaciones genera la necesidad de capacitar al personal o la adquisición de nuevos talentos, con el fin de superar los retos provenientes del desarrollo tecnológico y la evolución empresarial. Goleman (1995) afirma “Las innovaciones suelen suscitar nuevos problemas que exigen una mayor inteligencia emocional”. No obstante, esta presión causa déficit y abre puertas a un fenómeno cada vez más común: El Burnout. Por ello es indispensable que los

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

empresarios, como primera instancia reconozcan su rol y el impacto de la ejecución de este, para evitar desmejoramiento en su calidad de vida.

Un líder inteligente emocionalmente debe contemplar trabajar en el desarrollo de Las cinco dimensiones base, propuestas por Goleman (1995).

Tabla 6

Dimensiones de la Inteligencia Emocional

Competencias	Dimensiones	Definición	Aptitudes
Personales	Autoconocimiento	Capacidad de identificar, conocer y entender las propias emociones y estados de ánimo.	- Conciencia emocional. - Autoevaluación precisa. - Confianza.
	Autorregulación	Capacidad de identificar, manejar y redirigir emociones e impulsos.	- Autocontrol. - Confiabilidad. - Escrupulosidad. - Adaptabilidad. - Innovación.
	Motivación	Capacidad de generar facilidad e impulso para alcanzar objetivos.	- Logro. - Compromiso. - Iniciativa. - Optimismo.
Sociales	Empatía	Capacidad de comprender la situación emocional de las personas que nos rodean, sin convertirlas ajenas al entorno.	- Comprender a los demás. - Contribuir al desarrollo social. - Orientación hacia el servicio. - Diversidad. - Conciencia política.
	Habilidades sociales	Capacidad de interacción interpersonal, creando vínculos e induciendo a respuestas deseadas.	- Influencia y comunicación. - Resolución de conflictos. - Liderazgo. - Catalizador de cambios. - Creador de vínculos.

-
- Cooperación.
 - Debate colectivo.
-

La adecuada gestión de las emociones en empresarios del sector servicios inicia a partir de identificar y llevar a la práctica las cinco dimensiones básicas de la IE, partiendo por ahondar en las competencias personales, ya que estas actúan como una brújula, la cual, permite retomar el control de la vida misma y las situaciones que se encuentren al alcance. Como dice el antiguo refrán “cuando no sabes hacia dónde te diriges, cualquier camino sirve”.

Para ello Bolívar, (2007) propone talleres de Inteligencia Emocional que incluyan las pautas expuestas en la siguiente tabla.

Tabla 7

Pautas para el éxito en los talleres de Inteligencia Emocional

Pauta	Objetivo
Definir objetivos	Establecer un alcance.
Guiados por profesionales	Habilidad de aprendizaje continuo.
Clima de confianza y sinceridad	Identificar, abordar y tener éxito en la mejora.
Métodos tipo "in door / outdoor training"	Generación de nuevos vínculos y diversidad.
Introspección y motivación	Transmitir el bienestar y satisfacción real.

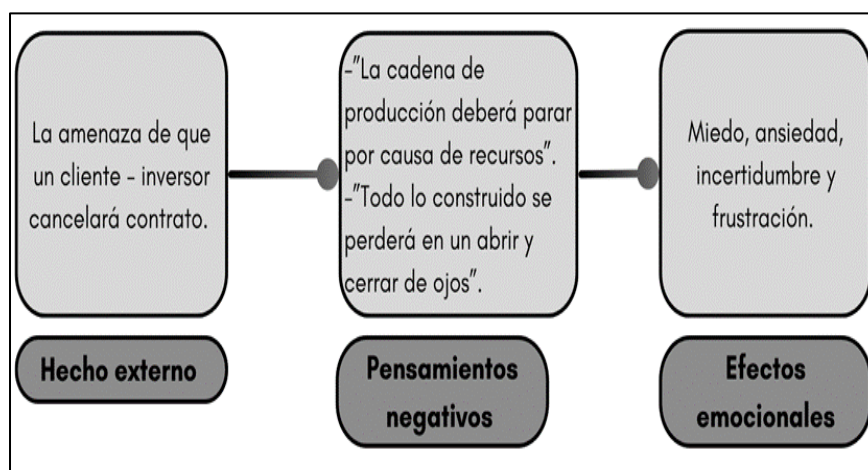
En el ejercicio de gestionar eficazmente las emociones, Santandreu (2011) propone una transformación en la manera de pensar y la percepción con la cual son tenidos en cuenta los pensamientos, esto con el fin de fortalecer nuevas habilidades y lograr el equilibrio emocional. Afirma que las emociones son neutras, lo que difiere es el pensamiento atado a una idea propia

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

que genera un efecto en la emoción. El diálogo interior frecuentemente se convierte en el productor o ilustre autor oculto de las emociones.

Figura 9.

Esquema de funcionamiento mental negativo de un empresario



Este diálogo interno se encadena a un pensamiento catastrófico, generando una emoción exagerada, huir del negativismo del diálogo interno es premisa para aquellos empresarios con inteligencia emocional o de mentalidad fuerte. Santandreu denomina los pensamientos catastróficos como creencias irracionales, los cuales, se distinguen en principio por ser falsas, debido a su misma naturaleza de exageración y sin argumentos congruentes, así como la manera en la que son auto defendidos Ser inútiles, no contribuyen a la resolución de problemas, por el contrario, generan nuevas incógnitas; y, por producir malestar emocional, ya que ante un pensamiento extremo se opta por aplicar una solución exagerada, que quizás no la resuelva del todo y cuando en realidad el problema podría ser menor.

Sobre pensar o anticiparse a situaciones negativas tremendistas es disipado cuando la IE es aplicada, los empresarios deben moldear sus pensamientos basándose en hechos realistas, viviendo el presente y evitando efectos emocionales poco enriquecedores para una toma de decisiones

asertiva y estratégica. Siguiendo los enfoques de Drucker (1966) y Christensen (1997), es fundamental cultivar una cultura de adaptabilidad, promoviendo la innovación constante y la flexibilidad en la toma de decisiones.

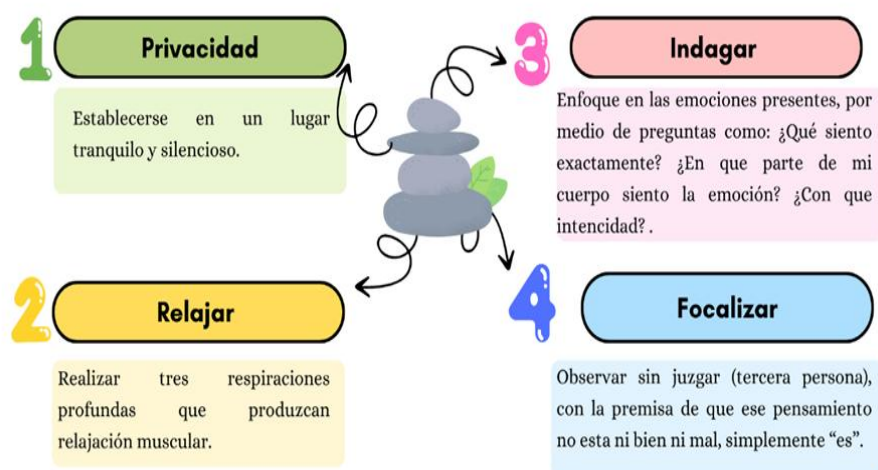
5.3.1 *Prácticas para controlar las emociones*

El control de las emociones es vital para el éxito de los empresarios en la relación con sus colaboradores y equipo de trabajo, así mismo, con intermediarios, proveedores y clientes, asegurando, la toma de decisiones estratégicas y un mejoramiento en la calidad de vida. Para controlar las emociones se determinan las siguientes herramientas y técnicas de formación teniendo como base las expuestas por Arrabal (2018) autora del libro Inteligencia Emocional.

Para dominar las dimensiones intrapersonales, como la autoconciencia y el autocontrol, es indispensable para los líderes convertir en hábito prácticas de Meditación, resaltando el Mindfulness (conciencia plena), con el propósito de alcanzar consciencia absoluta del entorno, reconociendo estímulos, sensaciones y reacciones. Esta práctica evita que el sentimiento esté o se sienta de manera permanente, disipando el malestar emocional.

Figura 10.

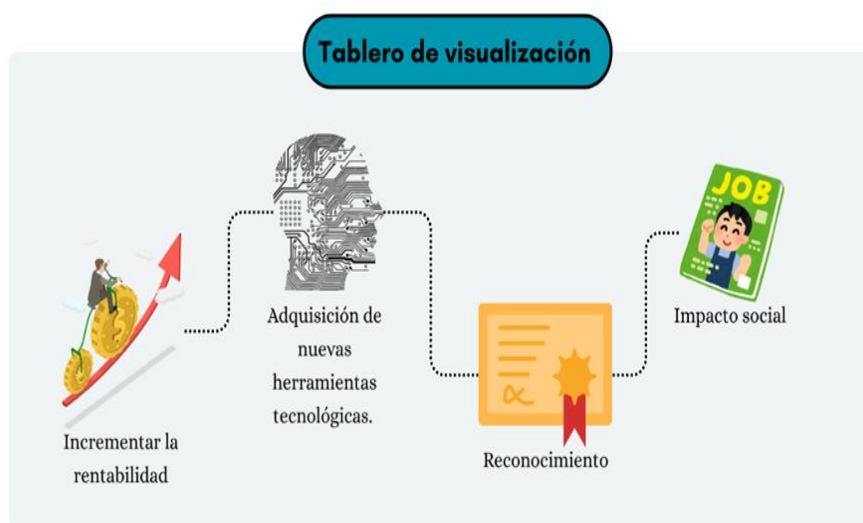
La meditación como práctica cotidiana



La motivación del empresario hacia sí mismo genera mayores oportunidades de triunfo, satisfacción, autoeficacia y positivismo, transmitidas a su vez al equipo de trabajo, otorgando beneficios en la productividad, rentabilidad y alcance de objetivos. El tablero de visualización es clave para concretar metas, este posee una estructura similar a un collage con máximo 5 o 4 objetivos que causen inspiración, que sean alcanzables y se sitúen a una fácil percepción.

Figura 11.

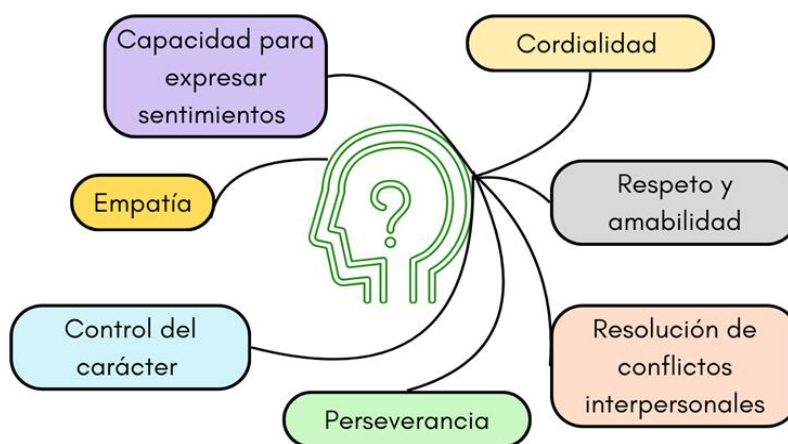
Tablero de visualización



Las habilidades sociales permiten la inclusión social, retroalimentación desde otros ángulos y facilitan las relaciones interpersonales, comprender las circunstancias, modelos de aprendizaje, conductas y sentimientos, estas habilidades se componen de la empatía, control del carácter, resolución de conflictos, capacidad para expresar sentimientos...como se muestra a continuación.

Figura 12.

Habilidades sociales



5.3.2 La forma en la que los empresarios deben tomar decisiones

La toma de decisiones se define como el proceso de elegir una acción particular dirigida a un problema o una oportunidad. La calidad de las decisiones que toman los directores es la escala con que se mide la efectividad de las mismas (Ivancevich, et al., 2006, p. 458). La toma de decisiones determina el curso de la empresa y el destino de los recursos, basadas en el conocimiento, criterio, percepción y análisis de las circunstancias que comprometen al sector económico. Simon (1960) distingue dos tipos de decisiones:

Tabla 8

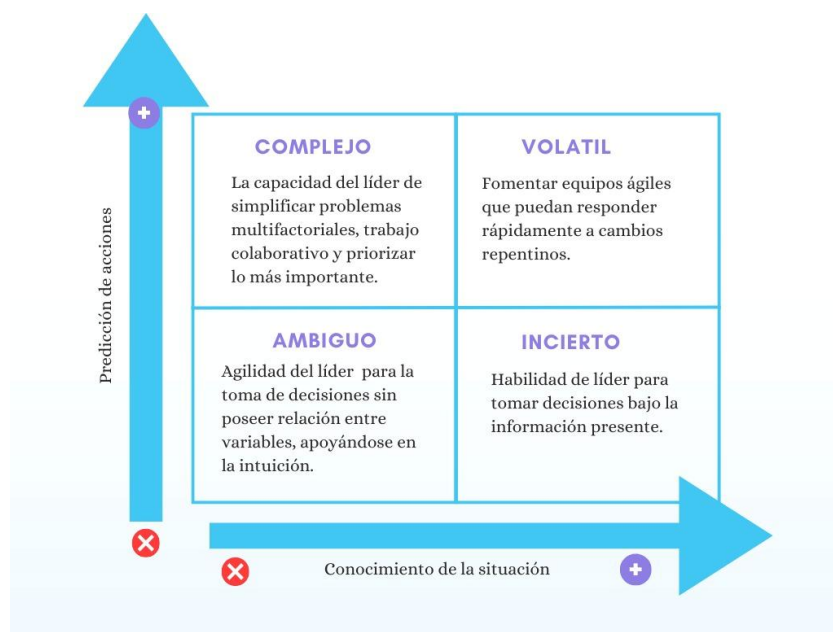
Tipos de decisiones

Tipos de decisiones	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Concepto	Rutinarias y cotidianas para las cuales la empresa generalmente posee un manual o política de resolución.	Aquellas presentadas de manera inesperada, repentina y que regularmente provienen del entorno externo siendo menos controlables.
Características	- Frecuente. - Repetitivo. - Certeza entre la acción-efecto.	- Nuevo. - Sin estructura. - Incertidumbre entre la acción-efecto.
Habilidades	- Seguimiento de instrucciones. - Consulta de procedimientos definidos.	- Creatividad e innovación. - Intuición y ambigüedad.
Ejemplos	- Pedidos de reposición.	- Diversificación en inventario, nuevos productos y mercados.

Los líderes deben estar preparados para tomar decisiones con información incompleta, basándose en la intuición y la experiencia, como lo señalan Klein (1998) y Kahneman (2011). Esto implica desarrollar habilidades para manejar el riesgo y fortalecer la capacidad de tomar decisiones. Para ello, se recomienda La matriz VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad).

Figura 13.

Matriz VUCA



5.3.3 Análisis del autoconcepto y productividad

“El autoconcepto hace referencia al conjunto de percepciones, imágenes, pensamientos que las personas tienen sobre sí mismas, el cual integra tres dimensiones generales: cognitiva, afectiva, y conductual” (Alonso, 2003, p.78). El autoconcepto se va construyendo a lo largo de la experiencia de vida de cada individuo, a través de la percepción propia, la interacción con los demás y a partir de las consecuencias que resultan de sus acciones. El autoconcepto incluye:

Tabla 9

Autoconcepto y sus dimensiones

Componente	Dimensiones	Concepto	Habilidades
Autoestima		Valoración y estima de sí mismo.	- Valoración de cualidades.
			- Reconocimiento de virtudes y defectos

AUTOCONCEPTO

Autoeficacia	Confianza en las capacidades propias.	- Percepción de poseer la capacidad de generar ideas novedosas, y ejecutarlas.
		- Percepción de poseer la capacidad de sacar una empresa adelante.
		- Confianza en su capacidad de resolución de problemas y resiliencia.

Pfeiffer (2017) plantea en su tesis Hábitos de comunicación y organización de la información asociados a la gestión del tiempo y su relación con la productividad de directivos de empresas en 15 distritos de Lima, la productividad se puede inferir como: “la relación entre esfuerzo, inversión, recursos transformados por el trabajo, y el resultado medido como valor agregado para la organización, sea éste tangible o intangible”.

Drucker (1995) es uno de los pioneros en proponer la medición indirecta de la productividad, en base a cuestionarios-encuesta o entrevistas individuales sobre lo que considera sus factores determinantes: (a) la capacidad del trabajador para discernir cuál es su tarea principal, (b) su habilidad para autogerenciarse, (c) su capacidad de innovar, (d) su inclinación por aprender y enseñar de forma continua, (e) el énfasis puesto en la calidad y no solo en la cantidad, y (f) el trabajador entendido como activo y no como gasto.

5.3.4 Celebración de logros y la importancia para el empresario

El logro empresarial alude al cumplimiento de metas y objetivos que tenga la organización, por medio de estrategias que contribuyan a la misión, visión y crecimiento de la empresa. Arce (2010) señala que: las estrategias de una empresa deben ser los medios o las formas que permitan

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos. En otras palabras, las estrategias deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.

Los empresarios deben retroalimentar constantemente el reconocimiento a sus colaboradores, equipos de trabajo y así mismos, por el mérito de haber cumplido a cabalidad con los diversos objetivos (teniendo en cuenta el grado de dificultad), lo cual, genera pasión, sentido de pertenencia y motivación; con la finalidad, de cimentar confianza entre los suyos para el alcance de posteriores y más altos eslabones o metas, acreditando un ambiente sano, seguro y un clima organizacional óptimo acorde con los valores de la compañía.

Amozorrutia (2018) afirma: “Se trata de generar y favorecer oportunidades para celebrar el buen trabajo de los colaboradores y compartir con ellos gratitud y energía; después de todo, la mayoría de los colaboradores pasan, gran parte de su vida, laborando en una empresa y ello genera un alto estrés en sus vidas. En este sentido, celebrar representa un camino para “refrescar” la dinámica laboral y aportar elementos positivos en la vida de las personas”.

5.3.5 *Establecimiento de metas y límites*

La fijación de metas empresariales le aporta dirección a la empresa, claridad al empresario y propósito a los colaboradores; es de vital importancia que los empresarios posean discernimiento de aquello que desean alcanzar u obtener a corto, mediano y largo plazo (en pro de crecimiento, reconocimiento y versatilidad). Bitton (1990) plantea las metas empresariales como aquellas que representan la misión general de una empresa. La teoría de fijación de metas de Locke (1968) plantea la necesidad de que las metas sean claras y alcanzables para poder mantener la motivación. Según Locke, las condiciones de las metas son: graduables, claros y adoptables.

Figura 14.

Teoría de la fijación de metas



El establecimiento de límites empresariales le permite al empresario del sector servicios salvaguardar su salud, bienestar y calidad de vida, con el objetivo de aumentar su productividad, gestionar conflictos de forma oportuna e idónea y por supuesto, una toma de decisiones más efectiva, sin ser nublada por preocupación, desasosiego e inestabilidad. El empresario además de velar por el cuidado y bienestar de su compañía requiere priorizar sus propios lineamientos.

Según Sentido CIP (2025) “Estudios del Harvard Business Review muestran que los empleados que mantienen límites claros experimentan menores niveles de estrés, mayor claridad en sus prioridades y una mejor capacidad para innovar y resolver problemas. En cambio, la falta de límites contribuye a la sobrecarga emocional, conflictos interpersonales y, eventualmente, a la rotación de talento”.

5.3.6 La gestión del estrés

El estrés laboral es considerado como una de las enfermedades con mayores repercusiones del siglo XXI, esto debido a que los cambios sociales, culturales y en especial la forma como el

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

sector empresarial cada vez es más exigente y competitivo, requiere que los hombres centren sus esfuerzos en buscar la manera para sobresalir en el trabajo. (González, 2006).

La estrategia efectiva para reducir el estrés y mejorar el bienestar general es la práctica de mindfulness, que ha demostrado ser eficaz para aumentar la conciencia emocional y reducir la presión cognitiva (Kabat-Zinn, 2005). Cambiar el enfoque y realizar introspección sin juzgar la reacción mental (estrés) ante determinado desafío o incertidumbre, permitirá su disminución, relajando el organismo, la psiquis y entrando en un estado de neutralidad, conciencia y regulación.

Por otra parte, poseer la habilidad de ser resiliente, se considera un atributo crítico para los líderes. Según Carver (1997), la resiliencia permite a las personas adaptarse a las adversidades y superarlas sin que estas afecten gravemente su rendimiento. La autoeficacia contribuye a la dispersión y manejo del estrés, a través de la confianza que posee el empresario para resolver cualquier situación altamente demandante y la capacidad de cambiar el rumbo si es necesario.

El estrés puede producir síntomas indeseables en el cuerpo humano, como reacción a una presión mental indirecta o directa activando el modo supervivencia. “Muchos casos de fibromialgia y dolor crónico se deben a esas estructuras psíquicas que acaban agotando el cuerpo como si éste hubiese estado internado en un campo de concentración nazi”. (Santandreu, 2011, p. 21).

Evitar un fenómeno laboral resultante del estrés crónico, hoy en día denominado Burnout, debe ser principio de los empresarios del sector servicios, utilizando como escudo la Inteligencia Emocional y como objetivo mejorar su calidad de vida.

5.3.7 La gestión del tiempo

La gestión del tiempo es una habilidad directiva crucial para que los empresarios dominen un liderazgo efectivo. Covey (1989) afirma que “una gestión eficaz del tiempo no solo garantiza

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

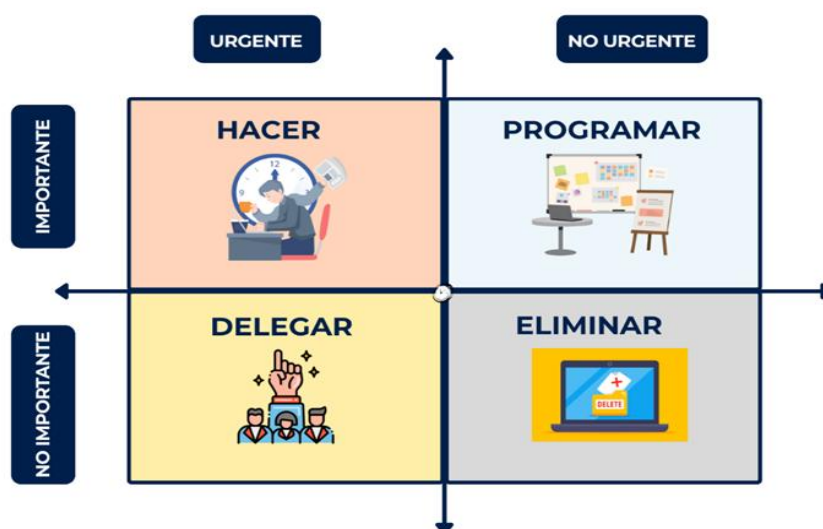
la finalización de las tareas dentro de los plazos establecidos, sino que también contribuye a reducir el estrés y aumentar la satisfacción general”.

Dos herramientas indispensables que deben de tener en cuenta los empresarios son: La Matriz Eisenhower y la técnica Pomodoro; ambas diseñadas para contribuir en la clasificación de prioridades, aumentar la concentración y efectividad en la ejecución de roles, eficiencia en la toma de decisiones e incrementar la productividad.

La matriz Eisenhower consta de cuatro cuadrantes (cuadrante a: hacer; cuadrante b: programar; cuadrante c: delegar; cuadrante d: eliminar) clasificatorios según la urgencia e importancia de las labores o tareas. La matriz ayuda a priorizar actividades clave que impactan el rendimiento organizacional, mientras se minimizan las distracciones que no agregan valor (Eisenhower, 1954).

Figura 15.

Matriz Eisenhower



La técnica Pomodoro mejora la concentración, alivia la presión y aumenta la productividad por medio de un lapso de tiempo establecido. Esta técnica consta inicialmente de seleccionar una

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

labor, por consiguiente, trabajar en la resolución de esta durante 25 minutos sin distracciones; pasado este tiempo otorgar 5 minutos de descanso; por último, repetir este ciclo hasta culminar la tarea, de lo contrario, una vez completados 4 pomodoros (ciclos) proceder a tomar un tiempo más prolongado de descanso.

Gestionar la procrastinación por medio de la gestión del tiempo, contribuye a mejorar el enfoque en las prioridades organizacionales, la autogestión, la planificación y proactividad. Como sugiere Daniel Goleman en Inteligencia Emocional (1995), los líderes deben estar atentos a cómo sus emociones impactan en su comportamiento y toma de decisiones, especialmente en la gestión del tiempo.

5.4 El liderazgo emocionalmente inteligente en la práctica, casos de éxito

Goleman (1998) señala la existencia de cinco competencias constituyentes de la Inteligencia Emocional, autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales (p.19). Dichas competencias, formuladas por el autor cuyas obras predominan dentro del estudio de la IE, fueron los conceptos principales tomados como filtro para investigar, seleccionar y ejemplarizar los casos de éxito en la práctica del liderazgo emocionalmente inteligente presentados a continuación. La búsqueda bibliográfica estuvo encaminada hacia experiencias de empresarios con inteligencia emocional sobresaliente y reconocimiento de éxito en el mundo corporativo. Líderes de compañías tanto productoras de bienes como prestadoras de servicios, pues el foco fue puesto en la gestión de las emociones de la persona, determinante en gran medida de la forma de liderazgo y esto, impacta a toda organización sin distinguir sectores.

En un principio, se pretendía reconocer casos colombianos, sin embargo, fue evidenciado que existe poca documentación sobre el tema a nivel nacional, e incluso, en el idioma español. De igual forma, el escaso material encontrado carecía de información suficiente y de aspectos

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

importantes para acercarse a comprender realmente cada experiencia. Así pues, la investigación tomó dirección al ámbito internacional, también, siendo desarrollada en inglés, procurando indagar en casos de empresarios que fueran referentes para los líderes de todo el mundo. En contraste, queriendo observar la aplicación de un liderazgo emocionalmente inteligente en el contexto cercano, fue dada la búsqueda de un jefe que contara con las cinco competencias de Goleman (1998), encontrando al gerente de una empresa de servicios públicos local, quien concedió una entrevista de primera mano.

La investigación de los casos de éxito estuvo dividida en dos partes, la primera, llevada a cabo en Google Académico, basada en artículos de estudio sobre empresarios y el estilo de liderazgo ligado a la inteligencia emocional, utilizando términos como líderes empresariales, inteligencia emocional y empatía. De esta etapa quedó elegido un estudio internacional sobre la transformación del liderazgo en la pandemia y los casos de cinco líderes globales, selección que fue depurada, resultando en tres casos. Seguidamente, se emplearon ecuaciones de búsqueda con los mismos términos, más el operador “AND” y el nombre de cada líder con el objetivo de acceder a más artículos de estudio. La segunda parte consistió en una búsqueda mediante YouTube de entrevistas realizadas a cada empresario, en las cuales hablaban sobre el tema con mayor apertura, autenticidad y especificidad, lo que permitió identificar más matices y complementar las experiencias presentadas.

5.4.1 Satya Nadella, CEO de Microsoft

Elegido en el año 2014 como CEO de Microsoft, Satya Nadella, quien proviene de la India, ha sido un gran visionario y pieza fundamental en la evolución de la compañía. Desde el inicio trabajó para transformar la cultura organizacional, encargándose de renovar los pilares base, también, dirigiendo con empatía, humanidad y buen carácter. Las medidas que tomó durante la

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

pandemia marcaron un hito profesional, pues logró multiplicar el valor de las acciones de la empresa cinco veces en el 2020 (Ribeiro, 2020), estas cifras fueron obtenidas gracias al trabajo del equipo, guiado por un estilo de liderazgo situacional, versátil, innovador y resiliente ante la adversidad.

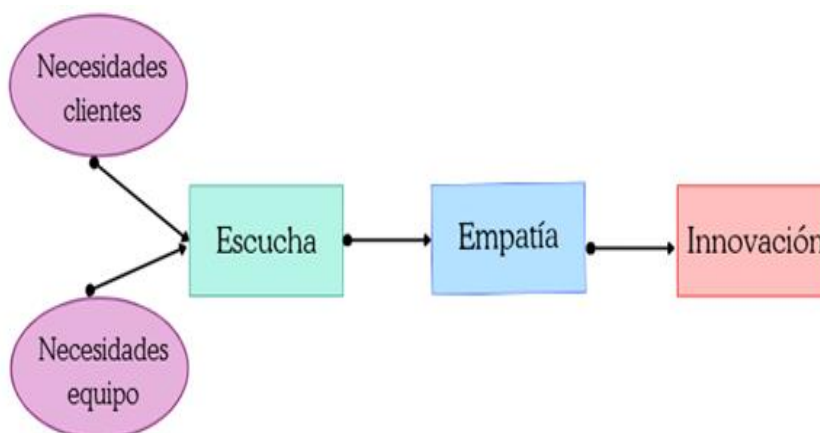
Al momento de convertirse en director, Nadella ya llevaba 22 años trabajando para el negocio en otras áreas, entendía las necesidades de los trabajadores y sabía que la mejora en el desempeño del personal y de la empresa vendrían únicamente con un cambio en la cultura organizacional acompañado de visión estratégica. Para tal fin, modernizó y fortaleció la administración de Microsoft empoderando a los trabajadores con carisma y humildad, escuchando, atendiendo y aprendiendo de ellos (Ibarra et al., 2018).

En julio del 2020 fue reconocido como el mejor CEO por diversidad, conforme a reseñas brindadas por trabajadores en encuestas aplicadas al personal de diferentes multinacionales (Liu, 2020). Siendo migrante en los Estados Unidos, el líder conoce cuán difícil es pertenecer a minorías, toda la resiliencia y esfuerzo extra demandado a causa de las desigualdades, falta de representación, mentalidad colectiva y cultura de discriminación a veces presentes en la sociedad.

5.4.1.1 La empatía conduce la innovación en Microsoft. En la mente de Satya Nadella, la innovación y empatía están conectadas. Como es sabido, la innovación existe para cubrir las necesidades insatisfechas de las personas, él considera que, para lograrlo, la primera herramienta es la empatía. Dijo, “la empatía consiste en dejar que la vida te enseñe a ser más empático, a escuchar las palabras de tus clientes y equipo, luego innovar. Para mí, eso es lo que impulsa la innovación” (Nadella, 2020).

Figura 16.

La empatía como impulso para la innovación

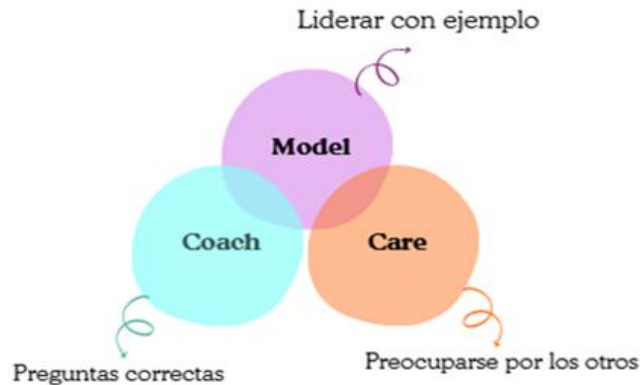


Otro de los grandes avances en la cultura organizacional es la Mentalidad de Crecimiento (Growth Mindset) que el jefe maneja y fomenta, ha creado cercanía con el equipo escribiéndoles por sí mismo, dirigiéndose a ellos con sinceridad y familiaridad, para generar un sentimiento de confianza. Con esta mentalidad ha enseñado que el aprendizaje debe ser dinámico y cambiante, no estático, así, han podido superar y enfrentar desafíos con la oportunidad de crecer individual y conjuntamente, pasaron de ser “sabelotodo” a aprender de todo (Ibarra et al., 2018).

5.4.1.2 Liderazgo durante la pandemia del COVID 19. Con el traslado del personal de las oficinas al trabajo remoto por efectos de la pandemia, el líder ideó una herramienta para seguir empoderando a los trabajadores, entrenándolos hacia la misión corporativa, con tal de desbloquear en ellos un mayor potencial (Zada et al., 2022). La técnica “Model, Coach, Care”, definida así, model, liderar con ejemplo; Coach, disminuir el dar consejos, en cambio, mantenerse curioso y formular preguntas acertadas; Care, preocuparse por los colegas (Ribeiro, 2020).

Figura 17.

Técnica model, coach, care



5.4.2 *Estudio sobre la transformación del liderazgo impulsada por la empatía durante el COVID-19*

La crisis mundial comprendida entre los años 2020 y 2023 revolucionó el liderazgo para los jefes empresariales, la necesidad de adaptación en medio de la dificultad les hizo replantear el control dentro de los equipos, construyeron una forma más humana y flexible de dirigir, cancelando la rigidez que ha sido instrumento de poder en repetidos casos. Así, este periodo dio cabida a la Inteligencia Emocional en las organizaciones del hoy, transformando culturas para siempre.

El estudio “Historias de Liderazgo: Liderando con Empatía durante la Pandemia del COVID-19” (Linville y Onosu, 2023) fue aplicado a líderes organizacionales de Asia, África y Estados Unidos, buscó comprender cómo el liderazgo en distintos contextos fue modificado por los cambios producto del Coronavirus y la incidencia que la inteligencia emocional, principalmente conducida por la empatía, tuvo en esto. Hubo 12 participantes, de 22 a 66 años, con experiencia entre 1 y 21 años en industrias diversas.

Las respuestas evidenciaron que los líderes pasaron de poner en el centro la productividad de los equipos a ceñirse a la Inteligencia Emocional, crearon espacios de comunicación y verdadero interés para despertar en ellos sentido de pertenencia (Linville y Onosu, 2023). Los

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

investigadores identificaron que los participantes implementaron intencionalmente cuatro de los cinco enfoques de Inteligencia Emocional propuestos por Goleman (1998), autoconciencia, empatía con otros, motivación y habilidades sociales con predominancia de la comunicación.

Autoconciencia

John, administrador de una plataforma petrolífera marina, e IB, gerente de una empresa de información tecnológica, percataron la urgencia de cambio en el comportamiento propio para dirigir, a fin de entender las necesidades en los trabajadores y dejar de lado el liderazgo transaccional, adoptaron una comunicación más empática que les permitió guiar las labores del equipo de mejor manera (Linville y Onosu, 2023). Ellos explicaron que la autoconciencia vino cuando las conversaciones entabladas con colaboradores les revelaron cuanta influencia tenían en otras personas, percibiendo también, debilidades y fortalezas con mayor detalle.

Liderazgo empático

Iggy, un gerente de información tecnológica, habló sobre las situaciones que le evocaron gran empatía por los trabajadores, pues había confusión e incertidumbre constante entre las personas. Sabía que el trabajo influye en la salud mental y que el gran cambio de escenario afectaría al ejercicio de cada labor, repercutiendo de igual forma en las emociones individuales. Adicionalmente, comentó la preocupación que le generaba el impacto psicológico esperado a causa del aislamiento y la desconexión tanto del mundo, como de los demás seres humanos.

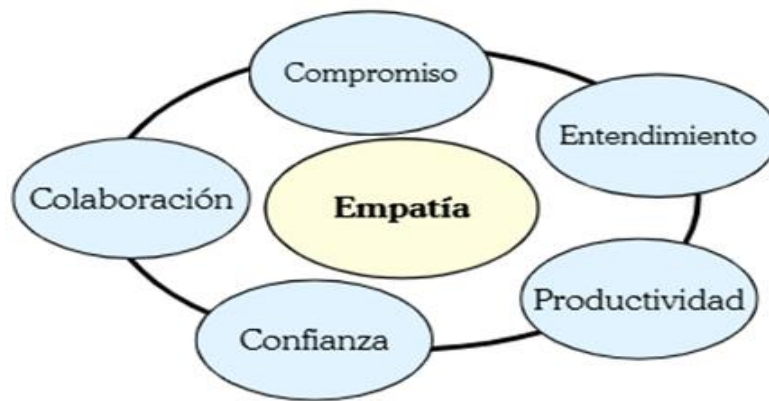
Otros líderes mostraron angustia por los trabajadores que debieron laborar menos tiempo por incapacidad, dado que ganaban menos dinero, afectándose financieramente. La intención de entender a los miembros del equipo les sirvió para empatizar y comprender necesidades, ellos refieren haber puesto la empatía en el centro de la gestión, convirtiéndola en el nuevo estilo de liderazgo. Los resultados se hicieron ver en forma de mejoramiento del ambiente de trabajo, con

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

más colaboración, confianza y entendimiento, lo que les ha funcionado para aumentar el compromiso y la productividad (Linvill y Onosu, 2023).

Figura 18.

La empatía en el centro del liderazgo



Motivación para liderar

Los jefes precisaron encontrar motivación de la cual aferrarse durante la pandemia, demostraron estar comprometidos y preparados para liderar eficientemente, ajustándose a los cambios por más retadores e inesperados que fueran (Linvill y Onosu, 2023). Un director de servicios sociales fue motivado por el deseo de ser ejemplo e inspiración del personal, fortaleció vínculos de confianza trabajando y les hizo ver que estaba con ellos en todo momento.

El bienestar emocional y apoyo del que requerían los empleados en estos tiempos, también fueron motivación para un liderazgo más empático (Linvill y Onosu, 2023). John, tuvo que trabajar con menos gente en la plataforma petrolífera marina para que fuera más “seguro” y contó que, aunque fue retador, debía tratar de motivar a estos pocos empleados a seguir trabajando y hacerlos sentir a salvo a pesar de la incertidumbre.

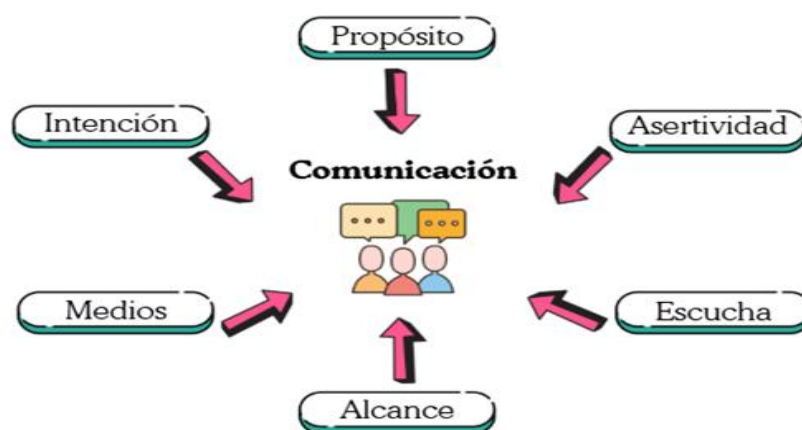
La habilidad social de comunicarse

La comunicación con intención y propósito se convirtió en una habilidad clave, necesaria para los líderes con tal de guiar a las empresas por el camino correcto. La asertividad en la transmisión de mensajes fue trascendental, era prioridad afianzar tanto la comunicación uno a uno, como grupal y garantizar el espacio para expresar los retos que estaban enfrentando (Linville y Onosu, 2023).

Tres jefes comentaron que limitaron el alcance de la comunicación, fue importante reunir únicamente a los colaboradores que les competía el tema a tratar en reuniones e implementaron el uso de plataformas informales, tales como las redes sociales, para efectividad y cercanía en la gestión de tareas. Adicionalmente, con el objetivo de enriquecer la comunicación intencional, controlaron los interlocutores, dando más visibilidad a unas voces dependiendo del contexto y lo que implicaba, buscando apreciar las opiniones equitativamente y no solo escuchar a quienes más fuerte hablaban (Linville y Onosu, 2023).

Figura 19.

Aspectos de la comunicación



5.4.3 Mary Barra en General Motors

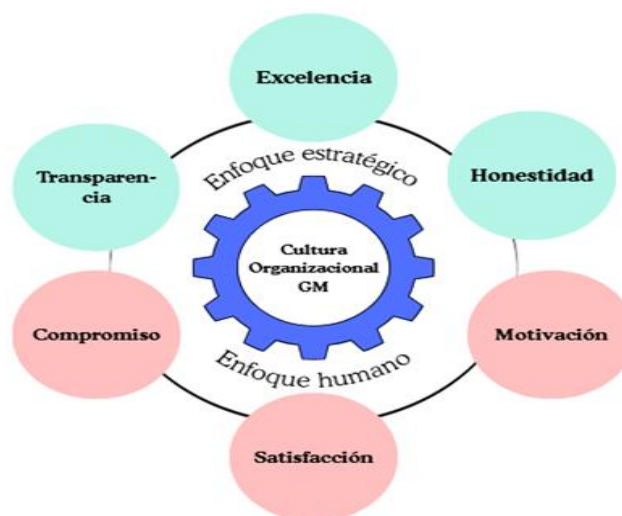
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Mary Barra, líder de la multinacional automotriz General Motors (GM) desde hace más de una década, es el ejemplo perfecto de un liderazgo fortalecido en valores, fundamentado en una carrera sólida y experimentada. Es pionera de la evolución e innovación en la industria de los automóviles, demostrando la audacia y determinación que la han llevado a ser acreedora de numerosos reconocimientos.

5.4.3.1 El uso de la inteligencia emocional como líder. Barra llegó a la dirección de GM resuelta a renovar el ambiente laboral, puesto que fue trabajadora de la compañía durante varios años y conocía los numerosos inconvenientes provocados por una gestión de la fuerza laboral deficiente, situación que infundía desinterés en los empleados. El cambio le apuntó a la transparencia, excelencia y honestidad, elementos que soportaron el alto desempeño, estimulando el compromiso, satisfacción, motivación y la moral en cada miembro para que sintieran empoderamiento del entorno, impactando significativamente las operaciones y la rentabilidad corporativa (Warrick, como se citó en Patel, 2023).

Figura 20.

Nueva cultura organizacional en GM



INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Demostró con hechos ser una líder empática, perseverante e interesada en generar confianza en el personal, el ambiente pasó de ser rígido, a ser más abierto y receptivo. Desde el primer año, instauró los programas “Speak up for Safety” y “Global Vehicle Safety Group” que incentivaron la responsabilidad y sinceridad dentro de la empresa, esto como medida para mitigar el riesgo de repetir errores lamentables que ocurrieron en aquel momento.

Con la importancia de ejercer un liderazgo flexible, la jefe incorpora tres estilos de liderazgo, afiliativo, autocrático y democrático. Por el afiliativo, ha procurado crear vínculos de valor con los colaboradores, esmerándose en ser una líder que hace sentir a las personas cómodas, acogidas y respaldadas. El autocrático ha sido el apalancamiento para redireccionar la compañía con una visión nueva, a la vez que alienta al personal a ser propositivo plasmando ideas propias y siendo parte activa del progreso. Con el democrático ha consolidado la cooperación, resaltando la trascendencia de colaborar entre miembros de todas las áreas, abordando desafíos con destrezas complementarias y enriquecedoras entre sí (Patel, 2023).

Entre las características más resaltables de Barra están la honestidad, el ser competente, visionaria e inspiradora. En situaciones desfavorecedoras para la organización, como la acontecida en el 2014, provocada por fallas técnicas en los carros, Mary ha demostrado que ha crecido como jefe y guía, siendo honesta al admitir que el error procedía de las operaciones al interior de GM. Esta líder es empática, sabe valorar y respetar el trabajo de los equipos, resolver problemas y tiene una capacidad increíble para ser el respaldo de las personas que laboran, protegiendo el derecho que cada uno tiene a expresar las diferentes perspectivas y ser tenidos en cuenta.

5.4.4 *Richard Branson, líder global de Virgin Group*

El caso de liderazgo de Richard Branson ha sido ampliamente exaltado en el mundo organizacional, hace negocios desde los 16 años y actualmente amasa una fortuna calculada en

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

\$2.8 billones de dólares (Forbes, 2025). Es el fundador y director del conglomerado Virgin Group, casa matriz de más de 200 empresas incluyendo aerolíneas, telecomunicaciones, turismo, entretenimiento, viajes al espacio, entre otras. Es un jefe auténtico y excepcional, enfocado en el bienestar de los colaboradores.

Ha concedido la posición de mayor prioridad a los trabajadores, planteó en entrevista que un personal satisfecho y bien cuidado, cuidaría también a la clientela, principalmente con la prestación de un servicio de calidad (Inc., 2016). Potencializa esta óptica con el ejercicio de habilidades sociales como la comunicación, la generación de confianza y motivación, aprovechándolas para consolidar un liderazgo que transforma, trasciende y crea valor continuamente.

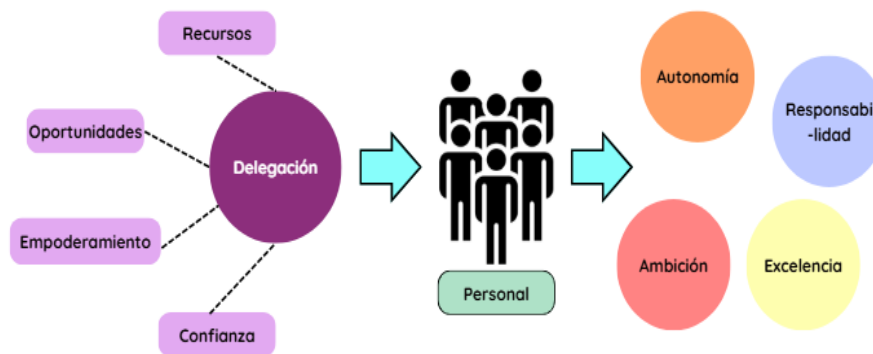
Este líder reconoció no haber alcanzado el éxito en solitario, sino gracias al esfuerzo de las personas que han trabajado con él, por consiguiente, está llamado a velar por los derechos de quienes lo apoyaron. Establece modalidades de trabajo flexible, proporciona oportunidades de desarrollo profesional, además, promueve la diversidad e inclusión y patrocina programas de beneficios al interior de las empresas (Braha, 2024). Dispone de un interés en tener grupos de personas felices, expresó que, para tal efecto, guía con alegría, cariño y preocupación por el resto, busca lo mejor en la gente, no critica, elogia y saca lo mejor de cada uno (WOBI, 2016).

La delegación ha sido otro de los ejes centrales del liderazgo en Virgin, el CEO deposita total confianza en las habilidades del personal, permite que los trabajadores sean autónomos y desarrollen mayor responsabilidad por las labores asignadas. Sin embargo, sabe que es sustancial concebir un ambiente con oportunidades y recursos disponibles para fortalecer las destrezas, también, empodera a los empleados en la toma de decisiones que consideren, le convienen más a

la compañía. De esta forma, impulsa la ambición de los miembros del equipo por mejorar y sobresalir (Braha, 2024).

Figura 21.

Aspectos y efectos de la delegación de Branson



5.4.4.1 Características y uso de inteligencia emocional en el liderazgo. La esencia del liderazgo único, emocionalmente inteligente de Richard Branson radica en la personalidad y la forma en que se desarrolló como persona. Durante la niñez fue diagnosticado con dislexia, condición que dificultó el aprendizaje y la adaptación al entorno promedio que habitaba. Por esta razón, decidió tomar el riesgo de abandonar la vida académica a los 15 años, concentrándose en lo que sí era bueno hasta convertirse en un experto. En entrevista dijo, “Como disléxico, tuve que convertirme en delegante desde muy temprano, así que debí rodearme de buenas personas porque no era bueno en matemáticas o algo, tenía que encontrar gente que fuera buena en eso. Probablemente, Virgin, que ahora emplea 90.000 personas, no sería exitosa si yo no fuera disléxico” (Bensinger, 2018).

El autoconocimiento es parte de las herramientas de este jefe, ha entendido que las mejores fortalezas que posee son con las personas, para rodearse de gente buena, delegar tareas, comunicarse asertivamente y confiar en ellos, asimismo, crea cosas con experticia y el entusiasmo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

de siempre intentarlo y toma riesgos, aunque pueda haber fallas (The Diary Of A CEO, 2022). Ha salido de circunstancias angustiosas con positivismo, no mira atrás con arrepentimientos, más bien, le gusta concentrarse en dejar un legado, compartiendo lo aprendido.

5.4.5 Shneyder Bravo, gerente de empresa local

El 04 de diciembre de 2025, en el municipio de San Vicente de Chucurí - Santander, se realizó una entrevista al ingeniero Schneyder Bravo, gerente de una empresa prestadora de servicios públicos, con el objetivo de reconocer la existencia de inteligencia emocional dentro del liderazgo que desempeña, la conversación fue encaminada hacia temáticas características de la IE como la empatía, autoconciencia, automotivación, autocontrol, comunicación, reconocimiento de emociones, el enfrentar desafíos, beneficios, estrategias y acciones para cultivar la gestión emocional continuamente; buscando un mayor entendimiento y análisis de la forma en que la IE es dada en líderes empresariales del contexto local, cohesionando la práctica con la teoría.

Conjunto al avance de la entrevista, el líder otorgó repuestas que marcaron evidencia de las ideas desarrolladas por el autor más sobresaliente en el campo de la inteligencia emocional, Daniel Goleman (1998). Bravo demostró no únicamente poseer las competencias de la IE (en ambos grupos: sociales y personales), sino constatar que estas no existen por separado e individualmente, más bien se complementan y entrelazan, consolidando un liderazgo complejo, fortalecido, justo y con resultados sobresalientes.

Figura 22.

Interconexión y complementación de las competencias en la práctica



5.4.5.1 Uso de la inteligencia emocional en el liderazgo y en sí mismo. El líder considera que ponerse en los zapatos de los demás es la primera medida para ser un jefe empático. Procura crear cercanía con los trabajadores, hacerlos sentir que él es un amigo presto a escucharlos y respaldarlos, por ejemplo, comprende la incertidumbre económica y ha impulsado préstamos de dinero con 0% de interés, mitigando angustias del personal en repetidas ocasiones. Bravo, no solo tiene un alto nivel de empatía, sino que la cultiva diariamente, observa, intenta captar cuando alguien está decaído sin expresarlo, también mencionó que desea mejorar la compañía sin desmeritar el talento humano.

Referente a la empatía, Goleman (1998) expone que quienes lideran con arrogancia, prepotencia y agresividad, tienden a fracasar, dada la incapacidad para crear redes de cooperación, en cambio, los líderes empáticos son sensibles, considerados y respetuosos con todo individuo, practican la escucha activa y tienden a conseguir más triunfos. Para el autor, la empatía asume grados que van desde la identificación de emociones ajenas, hasta la respuesta a sentimientos o preocupaciones no expresadas, como el impacto de los préstamos dentro de la empresa.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Conocer a los colaboradores y estar en contacto frecuente con ellos es fundamental para Shneyder Bravo, esto le permite ajustar el liderazgo de acuerdo a necesidades particulares y ayudarlos tanto como sea posible, procurando garantizar un espacio seguro, cómodo y enriquecedor. La empatía, comunicación, escucha y observación son competencias que le han servido para identificar las emociones tanto implícitas como explícitas. No obstante, aspectos como la variabilidad de caracteres y personalidades entre individuos impide alcanzar el reconocimiento de emociones al 100%.

Daniel Goleman (1998) considera que la empatía y la escucha son fundamentales para conseguir la excelencia en la lectura de los sentimientos debido a que son factores que incentivan una comunicación enriquecida y con reciprocidad. En favor de tal finalidad, es necesario mantener un balance adecuado de la misma empatía para la toma de decisiones, evitando incurrir en indulgencias poco beneficiosas para la compañía, sin embargo, teniendo presente en todo momento la humanidad.

Por otro lado, Bravo mencionó que él también fue empleado, de allí, parte la autoconciencia influyente en la dirección dada a la compañía, recuerda los aspectos agradables y desagradables del ambiente laboral, esto, además de alimentar el autoconocimiento como gerente y subordinado, refuerza la empatía. Adicionalmente, reconoce poseer carisma y afirma saber que el enojo le pasa rápido. Gracias a la autoconciencia forjada, ha logrado descubrir técnicas para regular el estrés y algunas otras emociones no deseadas como la preocupación en exceso.

Goleman (1998) reconoce en las personas autoconscientes dominio propio suficiente para saber qué emociones experimentan y por qué despiertan, conciencia emocional que permite alinear sentimientos, pensamientos y palabras, facilitando comprender la influencia que representan los sentimientos sobre el rendimiento, asimismo, aclarar valores y objetivos. Quienes carecen de

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

autopercepción presentan alta incapacidad y vulnerabilidad para gestionar emociones en tiempos complejos. La autoconfianza provee presencia, resolución y decisión, sustenta un liderazgo valiente, transformador y eficaz, en contraste con la realidad, consolida al jefe carismático y autoconsciente como una inspiración de seguridad en el trabajo.

5.4.5.2 Comunicación, la habilidad social clave. En el caso de Shneyder Bravo, la comunicación es un punto en el que convergen casi todo el resto de las competencias que hacen parte del liderazgo, asimismo, se auto percibe como un jefe con alta capacidad para comunicarse asertivamente. Cree que la base de un buen trabajo en equipo es la comunicación, mantiene interesado por establecer la empatía como precedente a la hora de comunicar y por hacerlo con carisma, procura ser claro, en especial si habla respecto a los derechos y responsabilidades de cada uno.

Entiende que la gente capta información de distintas formas, por lo tanto, es ágil y versátil para transmitirla. Pone empeño en la buena interacción, le place compartir momentos genuinos con los colaboradores, construye ambientes de plena confianza para que sientan comodidad expresando percepciones, así, él las escucha y valora. Además, es fiel creyente de que la motivación mueve al grupo, sobre todo en tiempos difíciles y considera estar llamado a promoverla.

La comunicación abierta permite revelar lo mejor de los trabajadores dado que facilita el acceso a la creatividad y el potencial. La capacidad de ser un buen comunicador diferencia a los directivos “estrella” de los mediocres y la escucha es el rasgo clave en el logro de este aspecto. Adicionalmente, es fundamental desempeñar un liderazgo flexible en el contexto latinoamericano, puesto que los escenarios de inestabilidad política y económica suponen un ambiente de

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

incertidumbre en el que la falta de inteligencia emocional puede llegar a ser el factor detonante del fracaso (Goleman, 1998).

El jefe ha descubierto constantemente razones que lo motivan a buscar la excelencia tanto en la empresa, como en el desarrollo del estilo propio de liderazgo, no obstante, es notable que dicha motivación yace en el ímpetu y el optimismo de su personalidad. Es una persona interesada en crecer personal y profesionalmente de forma continua, siente orgullo por cada logro, aun así, no los toma por sentado pues quiere ser cada vez mejor. Propone retos, traza metas y se autoexige con el objetivo de superarse a sí mismo.

Los resultados tangibles de la evolución de la empresa que tiene bajo dirección, igualmente son motivación, la compañía ha sido elogiada a nivel nacional, es un orgullo local y anhela seguir mejorándola. También, mencionó que una de las principales inspiraciones es el hacer las cosas correctamente, como dijo, “demostrar que las cosas sí se pueden hacer bien y que, si se hacen bien, salen bien”. Es usual que los gerentes tengan alta orientación al logro, cuando esto pasa, la persona descubre de cualquier forma cómo hacer las cosas mejor y encuentra oportunidades, mientras asume riesgos calculados y objetivos ambiciosos (Goleman, 1998).

Goleman (1998) define como estado de flujo al impulso motivador de una persona por hacer las cosas lo mejor posible, permitiendo el crecimiento de una fuerza que invita a asumir riesgos elevados progresivamente. Este efecto es obtenido por el aprendizaje superior adquirido al estar inmerso en las acciones, logrando un desempeño sobresaliente. También, aspectos como la autonomía, creatividad, la satisfacción del deber cumplido, los vínculos de valor creados entre personas, hacer lo que apasiona y disfrutarlo, son incentivos motivadores de alto valor.

La dirección de una empresa prestadora de servicios públicos es complejizada por el constante escrutinio social, especialmente, en tiempos de daños causados por amenazas

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

incontrolables como el clima. Esta presión, aunada a los problemas técnicos y el tiempo apremiante, predisponen a Bravo a enfrentar altísimos niveles de estrés. Él notó que salir a dar una vuelta le facilita respirar y tranquilizarse, siendo capaz de mitigar el estrés y tomar decisiones acertadas serenamente. Cuando la primera opción es imposible, opta por un instante de silencio para discernir si es oportuno “escuchar más y hablar menos”. Tampoco permite que las situaciones adversas le quiten el enfoque ni la dirección para liderar.

Una pausa tiene el potencial de prevenir el desborde emocional que la agitación entre la vida y el trabajo puede traer al ambiente empresarial. El sometimiento a situaciones estresantes perjudica el razonamiento y la toma de decisiones al centrar la atención meramente en los problemas, en cambio, una mente en calma favorece el óptimo funcionamiento de la memoria y los sentidos, de aquí la correlación entre autoconciencia y autocontrol. No obstante, el estrés es ineludible, lo realmente indispensable es que el líder cuente con las facultades para gestionarlo en conjunto con las emociones, preferiblemente desde el primer momento.

5.4.5.3 Enfrentar desafíos con inteligencia emocional y sus beneficios en la práctica. El jefe valora y reconoce que la Inteligencia Emocional ha sido una ventaja en la afronta de desafíos, no para confrontar a otras personas, sino ante sí mismo y cualquier tipo de problema interno o externo de la compañía. Posee alto nivel de seguridad, sabe que es una persona con autocontrol, capaz de gestionar las crisis, logrando establecer armonía entre los miembros del equipo, fomentando calma y transmitiendo certidumbre con el fin de mantener el curso de las labores sin irregularidades o percances por estrés derivado de inconvenientes. Tiene la autopercepción de ser un gran motivador, líder sincero, delegante y apoyo constante.

La gestión de las crisis en las empresas está ligada a la autorregulación del líder, es de vital importancia que esta persona cuente con adaptabilidad a los cambios y autocontrol frente al estrés,

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

a la vez que mantiene vivo el espíritu de colaboración y cooperación. Cultivar un ambiente humano sostiene la moral y eleva la eficacia en los momentos adversos (Goleman, 1998).

Es imposible plasmar en números el beneficio exacto que la Inteligencia Emocional ha concedido a Bravo y a los colaboradores de la organización, sin embargo, la experiencia diaria de cada uno lo confirma. Ahora existe una relación jefe-equipo colmada de seguridad y confianza, conviven y trabajan en armonía, crecen juntos continuamente, logran llegar a consensos y el aumento de los rendimientos constata la aceleración de la productividad atribuida al buen entorno. Además, la orientación a la satisfacción de los empleados se ha traducido en disposición y agrado.

Los equipos más sobresalientes son los conformados por personas emocionalmente inteligentes, a la vez, lideradas por una persona que posee IE, capaz de consolidar grupos y guiarlos con el apoyo de las competencias para gestionar emociones propias y ajenas. La satisfacción de los miembros es reflejada en comportamientos de confianza, fidelidad y lealtad generando un mayor compromiso sin imposiciones extremas. Además, el personal dirigido por alguien capaz de autocontrolarse es altamente más productivo que cualquier equipo con una persona tensa y desbordada al mando (Goleman, 1998).

El jefe Shneyder Bravo, emprende frecuentemente diversas estrategias de gestión emocional, las cuales fueron en parte explicadas anteriormente; entre las más resaltables son encontradas: la respiración profunda y consciente, práctica de deporte, escucha con propósito, comunicación clara y abierta, también conocida como dinámica de “puertas abiertas”. Identifica emociones, aprende de todos, se pone en los zapatos de otros y no permite que el mal humor o la presión tomen el control.

Sostener una política de “puertas abiertas” incursiona en la práctica del “arte de la escucha activa”, pues hace al líder accesible y confiable, factores que resultan esenciales para alcanzar el

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

éxito organizacional. La respiración posibilita aclarar pensamientos y expresarlos, por ende, establecer una comunicación clara, evitando dejarse llevar por la hostilidad. La excelente realización de las estrategias de IE obedece a la disposición de competencias como la empatía, autoconocimiento, autoconfianza y autocontrol (Goleman, 1998).

Acciones para sostener la inteligencia emocional

El líder reconoce que afirmar tener Inteligencia Emocional no es suficiente, por ello, tiene el compromiso de fortalecerla continuamente para que madure junto con el liderazgo, para este fin, procura convertir las ideas en acciones e intenta ser mejor cada día. Estudió una maestría que incluía el tema de IE, destina recursos a la satisfacción del personal, igualmente, ha invertido en capacitaciones e integraciones con expertos en temas emocionales para los colaboradores, evidenciando el deseo por trabajar desde todos los frentes en la total consolidación de la gestión de las emociones en la compañía.

Goleman (1998) recalca que, a pesar de las extensas inversiones monetarias por parte de las empresas para la formación de los equipos, comúnmente, no hay evaluación del impacto y la efectividad o son medidos sobre criterios blandos. Por esto, es vital que los jefes conozcan los planes de formación en Inteligencia Emocional impartidos y aprecien la efectividad que representaron en otras compañías. Aun así, los programas de capacitación bien formulados pueden ser sumamente prometedores y rentables, empezando a mostrar frutos a partir un tiempo considerable.

5.5 El impacto de la inteligencia emocional en los empresarios del sector servicios

La inteligencia emocional impacta directamente en el estilo de vida de los empresarios del sector servicios al fortalecer su capacidad para gestionar adecuadamente tanto las emociones propias como las de quienes los rodean. Esto les permite afrontar de manera asertiva situaciones

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

de incertidumbre en un entorno cada vez más competitivo, manejar y asumir riesgos cuando sea necesario y evitar que las dificultades del entorno afecten negativamente su salud mental, al identificar aquellas circunstancias que se encuentren bajo su control y reconocer aquellas que se escapen de su alcance. Asimismo, fortalece las relaciones interpersonales y favorece el equilibrio entre la vida laboral y la personal, contribuyendo a un mayor bienestar y a una mejora significativa en su calidad de vida permite ajustarse a nuevos entornos, desafíos y exigencias laborales.

La adaptabilidad es una habilidad indispensable para los empresarios del sector servicios, ya que otorga la capacidad no solo de responder eficazmente frente a los cambios del entorno, sino que permite ajustar estrategias y tomar decisiones a partir de la experiencia, confiando en la intuición y del mismo modo, asumirlas. La inteligencia emocional mejora la adaptabilidad de los empresarios al proporcionar herramientas para afrontar cambios y responder de manera flexible a las exigencias del entorno. Esta capacidad fortalece el liderazgo y contribuye a la sostenibilidad de las organizaciones en mercados cada vez más dinámicos (Gómez Muñoz & Vargas Espín, 2023).

La autoeficacia permite a los líderes transformar los pensamientos negativos o supersticiosos, incrementando la confianza en sus propias competencias y en su capacidad para resolver conflictos, por otra parte, el desarrollo de la Inteligencia Emocional favorece un diálogo interior basado en un autoconcepto fortalecido, optimista y realista, contribuyendo al desarrollo integral del empresario y promoviendo la sensación de realización personal.

Figura 26.

Impacto de la inteligencia emocional en empresas del sector servicios

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS



Nota. Imagen creada con ChatGPT.

En concordancia con lo anterior, la inteligencia emocional se ha consolidado como un factor estratégico dentro de las empresas del sector servicios debido a su influencia en áreas fundamentales como el talento humano, el liderazgo, la productividad, la toma de decisiones y la sostenibilidad organizacional. Cuando es aplicada adecuadamente, favorece el desarrollo de competencias que permiten gestionar de manera efectiva las emociones propias y las de los demás, contribuyendo al fortalecimiento del desempeño empresarial. En este sentido, Goleman (1998) sostiene que las competencias emocionales constituyen un elemento determinante para el éxito organizacional y el desarrollo del liderazgo.

En el ámbito del talento humano, la inteligencia emocional contribuye a la construcción de un clima organizacional basado en la empatía, la comunicación efectiva y el reconocimiento de las necesidades de los colaboradores. Estas competencias favorecen el bienestar laboral, disminuyen situaciones asociadas al estrés y fortalecen el compromiso de los trabajadores con la organización. De igual manera, Bradberry y Greaves (2009) destacaron que la conciencia social y la gestión de relaciones permiten mejorar la interacción entre los individuos y promover ambientes de trabajo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

más colaborativos y productivos. Asimismo, Ramos y Fernández (2017) resaltaron que el reconocimiento y la regulación emocional facilitan la prevención de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

En cuanto a la dirección, las competencias emocionales potencian la capacidad de influir positivamente en los equipos de trabajo, generar confianza y orientar la toma de decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y las habilidades sociales permiten a los líderes responder de manera efectiva ante situaciones de presión e incertidumbre, apoyando la adaptación al cambio y la gestión adecuada de los grupos de colaboradores. De acuerdo con Cecchi-Dimeglio (2024), la inteligencia emocional constituye un recurso esencial para la toma de decisiones estratégicas y la conducción efectiva de las organizaciones.

Estableciendo relación con la productividad y los procesos organizacionales, la inteligencia emocional impulsa la cooperación, la comunicación y la resolución de conflictos, elementos indispensables para el desarrollo eficiente de las actividades empresariales. La adecuada gestión emocional facilita la coordinación de esfuerzos, fortalece el trabajo en equipo y contribuye a la generación de entornos laborales orientados al logro de objetivos comunes. En concordancia con ello, Bradberry y Greaves (2009) señalaron que las competencias emocionales influyen directamente en el rendimiento individual y colectivo dentro de las compañías.

Desde la perspectiva financiera y de inversión, la inteligencia emocional contribuye a la toma de decisiones más racionales y equilibradas, especialmente en contextos de presión o incertidumbre. La capacidad de gestionar emociones, controlar impulsos y analizar objetivamente diferentes escenarios permite evaluar riesgos de manera más efectiva y orientar los recursos hacia decisiones estratégicas alineadas con los objetivos empresariales. En este sentido, Cecchi-

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Dimeglio (2024) destaca que la inteligencia emocional fortalece la capacidad de los directivos para enfrentar desafíos complejos y responder adecuadamente a las exigencias del entorno empresarial.

La sostenibilidad empresarial también encuentra sustento en el desarrollo de competencias emocionales, debido a que estas favorecen el equilibrio entre el logro de resultados organizacionales y el bienestar de las personas. Covey (1989) plantea que habilidades como la proactividad, la autorreflexión y la construcción de relaciones basadas en el beneficio mutuo fortalecen la permanencia y el crecimiento de las organizaciones en el largo plazo. Del mismo modo, Brackett (2019), mediante el modelo RULER, enfatiza la importancia de reconocer, comprender, expresar y regular las emociones como elementos fundamentales para la construcción de entornos laborales resilientes, adaptables y sostenibles.

La inteligencia emocional, por tanto, trasciende el ámbito individual y se proyecta como una competencia estratégica que robustece la gestión organizacional promueve el desarrollo del talento humano, mejora la productividad, favorece la toma de decisiones y contribuye a la sostenibilidad de las empresas del sector servicios en el mercado.

Conclusiones

La inteligencia emocional en el empresario del sector servicios tiene un impacto trascendental en el crecimiento y fortalecimiento de la organización moderna, su conceptualización eliminó la visión tradicional del éxito empresarial a partir de la utilización de habilidades netamente intelectuales y técnicas, y destacó la gestión emocional como componente principal para un alto rendimiento en el empresario. Por ello, un directivo con un elevado grado de inteligencia emocional influye significativamente en el nivel de competitividad que exhibe la organización dentro del ecosistema empresarial. Esta es una facultad humana que, aplicada al

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

entorno corporativo determina la capacidad de los directivos para ejercer un liderazgo eficaz y, pone en evidencia la calidad de sus competencias como empresarios a través de los resultados cuantificables y estratégicos que la empresa refleja.

El desempeño del empresario y su efecto en la dinámica organizacional se ve condicionado por una fuerte interacción entre su propia valoración personal, la gestión de emociones y los estilos de liderazgo que domina y aplica en la empresa. La ejecución de este análisis conceptual permitió identificar que, la autopercepción positiva y realista, es decir, la consideración de virtudes y defectos, así como el aprendizaje o desarrollo de habilidades emocionales primarias, determinan la manera en que el empresario enfrenta desafíos y obstáculos propios de la labor, además de la carga emocional que implica la presión, el estrés, la incertidumbre, el fracaso y el manejo correcto de las relaciones interpersonales. De manera que, la inteligencia emocional no debe considerarse una aptitud complementaria, sino una competencia estratégica indispensable para dar respuesta acertada a contextos empresariales cada vez más cambiantes, competitivos y demandantes.

En función del análisis teórico, se evidenció que competencias como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales influyen directamente en la toma de decisiones, el liderazgo y la gestión de equipos de trabajo. En coherencia con lo expuesto, el fortalecimiento de las capacidades mencionadas no solo ayuda a la creación de ambientes organizacionales positivos, por el contrario, también impulsa la productividad y la sostenibilidad empresarial. De la misma forma, se determina que la inteligencia emocional va más allá del ámbito empresarial, impactando de manera integral en el desempeño organizacional y la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes.

La integración de estrategias y técnicas basadas en la inteligencia emocional se constituye como un factor clave en la gestión empresarial del sector servicios. Su aplicación, a través de

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

herramientas de planificación estratégica, prácticas de autorregulación emocional y el fortalecimiento de habilidades interpersonales, influye directamente en el ejercicio de un liderazgo efectivo y en la adecuada gestión del talento humano. Del mismo modo, favorece la construcción de entornos laborales colaborativos, la resolución asertiva de conflictos y el fortalecimiento del trabajo en equipo. En consecuencia, la inteligencia emocional se posiciona como un recurso estratégico que potencia el desempeño organizacional, fortalece la competitividad y contribuye al crecimiento sostenible de las organizaciones en el mercado.

La aplicación de la Inteligencia Emocional en el entorno organizacional garantiza el desarrollo y fomento de habilidades indispensables para los empresarios del sector servicios, frente a un contexto actual competitivo, tecnológicamente avanzado y variable. Cualidades como la adaptabilidad, la resiliencia, la toma de decisiones clara independientemente de la información ambigua que se posea, así como el adecuado control emocional en el momento preciso, permiten a los líderes optimizar tiempos, mejorar la eficacia de los procesos, liderar con propósito y dirección, aumentar la productividad y el éxito colectivo de los objetivos proyectados por la compañía, así como, prevenir síntomas de fenómenos como el burnout. En pocas palabras, la IE en empresarios favorece a la difusión de un clima organizacional positivo y un equilibrio entre el bienestar personal y el desempeño laboral.

Uno de los componentes clave para la gestión de conflictos y del estrés laboral en los empresarios del sector servicios, es el manejo adecuado del diálogo interior, estrechamente relacionado con el autoconcepto y los pensamientos. En reiteradas ocasiones este diálogo toma el rol de generador silencioso de escenarios imaginarios que desencadenan tanto emociones como reacciones exuberantes. Cuando el diálogo interior es negativo y catastrófico afecta el éxito del liderazgo organizacional, en cambio, si se transforma hacia una perspectiva positiva y racional,

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

basada en la autoestima (reconocimiento - valoración de las propias capacidades) y la autoeficacia (confianza en las propias capacidades), contribuye a la minimización de incertidumbre, ambigüedad y malestar. De igual forma, incrementa la confianza en la resolución de problemas, adaptabilidad e innovación, como también, al desarrollo de la intuición efectiva aplicada generalmente en los tipos de decisiones no programadas.

Aunque toda la teoría concerniente a la inteligencia emocional dicta y explica la práctica, es imposible para las organizaciones, ceñir la cotidianidad a un molde perfecto, pues algunas competencias subordinan a otras, presentando mayor incidencia en el liderazgo. Esto es atribuido a la conformación compleja de los equipos, los cuales también presentan necesidades dispares, puntos fuertes, debilidades y enorme variabilidad de personalidades entre un sujeto y otro. En contraste, los estilos de liderazgo no incursionan individualmente en la práctica, tampoco son poseídos en solitario por cada líder, más bien, los jefes los combinan e intercambian para dirigir, dependiendo de contextos, situaciones e implicaciones, demostrando flexibilidad y versatilidad ante las adversidades y los cambios repentinos que puedan acaecerles.

La preparación para fortalecer cada aspecto de la gestión de las emociones y la experiencia, potencialmente de años que solo el ejercicio del liderazgo empresarial aporta, trazan el camino de inteligencia emocional en la historia profesional de cada empresario. Aun así, los casos reales observados, demostraron que los valores inculcados por la familia, el arraigo cultural y las vivencias, principalmente de la infancia, también tienen una influencia profundamente trascendental en la concepción de competencias de IE tan imprescindibles como la empatía. Igualmente, fue evidente que la humildad es un común denominador entre jefes emocionalmente inteligentes, la habilidad para admitir equivocaciones revela humanidad e impulsa la mejora continua, son personas que procuran cultivar confianza y sentido de pertenencia carismáticamente,

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

reconocen no haber alcanzado el éxito por sí solos y agradecen a quienes trabajan en pro del crecimiento de las compañías.

La inteligencia emocional se consolida como un factor esencial en el desarrollo integral del empresario, al permitir la comprensión y gestión adecuada de las emociones propias y ajenas. De acuerdo con los aportes de Goleman, Salovey y Mayer, se evidencia que las habilidades propias de la inteligencia emocional sobrepasan las capacidades técnicas e intelectuales en los empresarios cuando se trata de influir positivamente en la calidad de las relaciones interpersonales.

El liderazgo emocionalmente inteligente se fundamenta en la integración de la autoconciencia, la autogestión, la empatía y las habilidades sociales, lo que permite un equilibrio entre el juicio racional y la sensibilidad interpersonal. Estas características no solo optimizan la toma de decisiones, sino que también fortalecen la credibilidad del líder.

El impacto del liderazgo en el clima organizacional está directamente condicionado por el nivel de inteligencia emocional del líder y su capacidad para aplicar distintos estilos de forma estratégica. La flexibilidad en el uso de estilos como el visionario, democrático o asociativo permite responder eficazmente a diversas situaciones. Esto demuestra que no existe un único modelo de liderazgo efectivo, sino una gestión adaptable del mismo.

Durante esta sesión se concluye la importancia de la Inteligencia Emocional en empresarios y como esta aporta al alcance de metas organizacionales en menor tiempo, logrando el éxito empresarial, profesional y personal. De igual manera, se establece el autocontrol como principal objetivo para gestionar de manera eficaz las emociones, practicando técnicas como la meditación plena o el Mindfulness, práctica del semáforo, escaneo corporal.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Actualmente el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales generan altos índices de presión entre los equipos de trabajo, directivos, líderes y por supuesto sobre los empresarios, ya que, a fin de cuentas, son los que evalúan, analizan y toman decisiones acerca de la implementación de nuevas estrategias, asumiendo el fracaso o las pérdidas de la incursión de una línea de productos nuevos. En resumen, son quienes asumen tanto derrotas como éxitos y sufren las consecuencias de la presión social y estrés laboral.

Es por esto que es indispensable el desarrollo de la IE por medio de herramientas como: La Matriz de Eisenhower y la Técnica Pomodoro, las cuales, se encargan de efectuar una gestión de tiempo óptima para un eficaz rendimiento, sosiego y estabilidad de los empresarios colombianos. La organización es vital para el logro de objetivos y el equilibrio entre el ámbito personal y ámbito profesional (laboral).

De igual manera, la celebración, felicitación y los elogios, se convierten en un factor motivacional que permite alcanzar los niveles de satisfacción de los colaboradores, debido al reconocimiento de sus labores y la recompensa brindada por sus méritos. Los empresarios deben tener clara la importancia del autoconcepto y como estas se relacionan con las prácticas de auto reconocimiento, las cuales, generan aspectos positivos como: pasión, orgullo, satisfacción, sentido de pertenencia, complacencia y estimulación al progreso continuo.

Para concluir, cultivar e incrementar una adecuada percepción individual con palabras optimistas y afirmaciones favorables, concede a los empresarios capacidades de confiabilidad, empatía, poder y una mejor visión del mundo de los negocios, transmitiendo y abarcando ingeniosas ideas de negocio, donde la innovación puede hallar o generar una nueva necesidad de mercado; asegurando la rentabilidad de la empresa, competitividad y el ingreso al tan idílico océano azul.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Durante esta sesión se concluye como la Inteligencia Emocional aporta a los líderes y empresarios discernimiento para saber cuál es el mejor camino que deben tomar o construir nuevos horizontes que permitan transformar, romper barreras y creencias, generando una mejora en proceso y cultura organizacional más sólida.

Un buen líder y empresario capaz de identificar, controlar, regular y neutralizar sus emociones transmite seguridad, confianza y bienestar a sus miembros y compañeros de trabajo, por ende, se desarrolla sentido de pertenencia y motivación para el alcance de nuevos retos y objetivos. Los casos de ejemplo expuestos evidencian la posibilidad del desarrollo de la Inteligencia Emocional en empresarios y la manera en la que se garantiza el reforzamiento de competencias y habilidades, llevando al máximo potencial y salubridad social.

El liderazgo con inteligencia emocional en la práctica no tiene una fórmula única y mucho menos un margen rígido que deba seguirse no precisa reglas, se da de forma auténtica con la personalidad del líder como fundamento y catalizador para crear un ambiente de trabajo armónico y justo. Si bien, los líderes se preparan para serlo y con la experiencia van puliendo el liderazgo que ejercen, también, al observar con detenimiento cada uno de los casos de éxito, se ven reflejados los valores y principios que les fueron inculcados desde niños, en todos, la familia ha tenido una influencia vital, principalmente en cuanto al respeto y la empatía.

Lograr que los miembros de los equipos de trabajo desarrollen sentido de pertenencia por la organización es uno de los objetivos principales que los líderes emocionalmente inteligentes tienen para cultivar la IE en los espacios corporativos despertando el interés voluntario de los colaboradores, para esto, se encargan en primer lugar de ser el ejemplo a seguir y empoderar a los demás con gracia.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

La humildad es un común denominador en los casos de líderes con Inteligencia Emocional, los buenos jefes son capaces de admitir sus errores para en lugar de arrepentirse, impulsar el mejoramiento continuo, demostrando humanidad y carisma. Además, reconocen que el éxito no llega en solitario, sino gracias a los esfuerzos y el buen trabajo de quienes están detrás de las compañías.

En la práctica, los estilos de liderazgo que define la teoría empresarial no se dan de a uno, los líderes, consciente o inconscientemente combinan y cambian la forma en la que comandan dependiendo del contexto, las situaciones y lo que esto implique, de esta forma demuestran su flexibilidad y versatilidad ante las adversidades y los cambios inesperados. La pandemia del COVID 19, transformó el liderazgo en las empresas e incluso a los mismos líderes, fue una situación que estimuló en ellos el autoconocimiento y la empatía, tuvieron que buscar motivación en medio de momentos desoladores, ser resilientes, fortalecer o modificar la comunicación y desarrollar nuevas habilidades emocionales. Aunque la teoría de la Inteligencia Emocional influye con altísima incidencia en la práctica, el día a día de las organizaciones no puede acogerlo de forma perfecta, hay competencias con más presencia que las otras, esto debido a la compleja conformación de los equipos, sus necesidades, puntos fuertes y la enorme variabilidad de personalidad que existe de una persona a otra, incluyendo jefe y colaboradores.

Referencias bibliográficas

Amozorrutia, J. (2013). Celebrando, ¡juntos! Great Place To Work, Great Place to Work® Institute.

https://gptwmx2.nonprofitsoapbox.com/storage/documents/Publications_Documents/2do_bimestre_2014_CELEBRANDO_revisado.pdf

Amozorrutia, J. (2013). Celebrando, ¡juntos! Great Place To Work, Great Place to Work® Institute.

https://gptwmx2.nonprofitsoapbox.com/storage/documents/Publications_Documents/2do_bimestre_2014_CELEBRANDO_revisado.pdf

Antonopoulou, H. (2024). The value of Emotional Intelligence: Self-awareness, self-regulation, motivation, and empathy as key components. *Technium Education and Humanities*.

<https://doi.org/10.47577/teh.v8i.9719>

Antonopoulou, H. (2024). *The value of Emotional Intelligence: Self-awareness, self-regulation, motivation, and empathy as key components*. Technium Education and Humanities.

<https://doi.org/10.47577/teh.v8i.9719>

Aprendemos Juntos 2030. (2019, junio 17). *Estrategias para educar la inteligencia emocional*. Marc Brackett, psicólogo y escritor [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=JDPF3oK3bd8>

Araujo, M. C., & Leal Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación*

- de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 4(2), 132–147.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3218188>
- Arce Burgoa, L. G. (2010). Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales. Perspectivas, (25) 191-201. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>
- Arce Burgoa, L. G. (2010). Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales. Perspectivas, (25) 191-201. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>
- Arrabal Martín, E. (2018). *Inteligencia Emocional*. Elearining S.L.
- Arrabal Martín, E. (2018). *Inteligencia Emocional*. Elearining S.L.
- Arredondo Hernández, D. P., & Vélez Miranda, K. A. (2014). *Liderazgo, afrontamiento al estrés y toma de decisiones empresariales: Una revisión conceptual* [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/198061da-f3bd-4d3d-9ab0-b86f867eafa2/content>
- Arredondo Hernández, D. P., & Vélez Miranda, K. A. (2014). *Liderazgo, afrontamiento al estrés y toma de decisiones empresariales: Una revisión conceptual* [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/198061da-f3bd-4d3d-9ab0-b86f867eafa2/content>
- Arxiv (2024). *I can't go to work tomorrow! Work-family policies, well-being and absenteeism*.
<https://arxiv.org/>
- Arxiv. (2024). I can't go to work tomorrow! Work-family policies, well-being and absenteeism. arXiv preprint arXiv:2404. <https://arxiv.org/>

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Autoconocimiento: la clave para el crecimiento personal y profesional - Grupo Clave. (s. f.-b).

<https://grupoclave.es/blog/autoconocimiento-crecimiento-profesional/>

Autoconocimiento: la clave para el crecimiento personal y profesional - Grupo Clave. (s. f.-b).

<https://grupoclave.es/blog/autoconocimiento-crecimiento-profesional/>

Autor(es). (Año). Título del artículo. Título de la Revista, volumen(número), páginas.

<https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>

Bello B., L. M. (s. f.). *El seminario investigativo* [Universidad de Cartagena].

<https://academia.utp.edu.co/medicinadeportiva/files/2012/04/El-seminario-investigativo.pdf>

Bensing, G. (31 de enero de 2018). *Richard Branson: Dyslexia actually helped me*

[@GrahamBensing]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=bgHH7ZxWO5k>

Bensing, G. (31 de enero de 2018). *Richard Branson: Dyslexia actually helped me*

[@GrahamBensing]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=bgHH7ZxWO5k>

Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Liderazgo resonante*.

https://libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wp-content/uploads/2012/03/Resonant_Leadership.pdf

Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Liderazgo resonante: Renovarse a uno mismo y conectar con*

los demás a través de la atención plena, la esperanza y la compasión [Resonant

Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope

and Compassion]. Harvard Business School Press. Recuperado de

https://libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wp-content/uploads/2012/03/Resonant_Leadership.pdf

https://libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wp-content/uploads/2012/03/Resonant_Leadership.pdf

Boyatzis, R., McKee A., & Johnston F. (2008). *Líder Emocional*. Editorial Deusto. (2008)

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Emotional intelligence 2.0*. TalentSmart.

Braha, M. (2024). Sir Richard Branson: The positively energizing leader. *Economic Alternatives*, 30(3), 663–678. <https://doi.org/10.37075/ea.2024.3.12>

Braha, M. (2024). Sir Richard Branson: The positively energizing leader. *Economic Alternatives*, 30(3), 663–678. <https://doi.org/10.37075/ea.2024.3.12>

Calvo, C. P. (2025, agosto 13). *Qué es estrategia según autores*. Euroinnova International Online Education. <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-estrategia-segun-autores>

Cardalda, A. (2024). *Cómo dejar de ser tu peor enemigo*. Penguin Random House Grupo Editorial. (2025)

Cardona Díaz R. E. (2024). Caracterización de habilidades directivas en los estudiantes del MBA de la universidad EAN año 2024. [Trabajo de grado no publicado]. Universidad EAN.

Cardona, R. (2025). *Caracterización de habilidades directivas en los estudiantes del MBA de la Universidad EAN año 2024*. [Trabajo de grado, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/7a2e3734-152e-4dae-bfa3-87c018f01ef0/content>

Cardona, R. (2025). *Caracterización de habilidades directivas en los estudiantes del MBA de la Universidad EAN año 2024*. [Trabajo de grado, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/7a2e3734-152e-4dae-bfa3-87c018f01ef0/content>

Cecchi-Dimeglio, P. (2024). *Cuatro pilares de la inteligencia emocional para líderes de negocios*. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/cuatro-pilares-inteligencia-emocional-lideres-negocios-n48420>

Cecchi-Dimeglio, P. (2024). Cuatro pilares de la inteligencia emocional para líderes de negocios.

Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/cuatro-pilares-inteligencia-emocional-lideres-negocios-n48420>

Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). Inteligencia emocional en el trabajo. Editorial Kairós (2005)

Cip, S. (2025, 24 octubre). Cómo establecer límites saludables en el trabajo y evitar el agotamiento

laboral. Sentido CIP. <https://www.sentidocip.com/post/c%C3%B3mo-establecer-l%C3%ADmites-saludables-en-el-trabajo-y-evitar-el-agotamiento-laboral>

Cip, S. (2025, 24 octubre). Cómo establecer límites saludables en el trabajo y evitar el agotamiento

laboral. Sentido CIP. <https://www.sentidocip.com/post/c%C3%B3mo-establecer-l%C3%ADmites-saludables-en-el-trabajo-y-evitar-el-agotamiento-laboral>

Consejo Colombiano de Seguridad (CCS) (2022). Bienestar laboral y salud mental en las

organizaciones. <https://ccs.org.co/>

Consejo Colombiano de Seguridad (CCS). (2022). Bienestar laboral y salud mental en las

organizaciones. Consejo Colombiano de Seguridad. <https://ccs.org.co/>

Cooper, R. & Sawaf, A. (1997). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las

organizaciones. Grupo Editorial Norma.

Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

<https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/los7HabitosGenteAltamenteEfectiva.pdf>

Covey, S. R. (1989). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva [PDF].

<https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/los7HabitosGenteAltamenteEfectiva.pdf>

De la Cruz Portilla, A. C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción

laboral: Revisión de Estudios. *Revista UNIMAR*, 38(2).

<https://doi.org/10.31948/rev.unimar/unimar38-2-art3>

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

De la Cruz Portilla, A. C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral. <https://doi.org/10.31948/rev.unimar/unimar38-2-art3>

De Recursos Humanos, A. (s. f.-b). *Cómo desarrollar la inteligencia emocional en la empresa: Los talleres de I.E.* - arearh.com. <http://www.arearh.com/km/inteligenciaemocional.htm>

De Recursos Humanos, A. (s. f.-b). *Cómo desarrollar la inteligencia emocional en la empresa: Los talleres de I.E.* - arearh.com. <http://www.arearh.com/km/inteligenciaemocional.htm>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2026, 16 de febrero). *Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral: Información cuarto trimestre de 2025 (preliminar)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

El estrés laboral - Función Pública. (s. f.). https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/el-estres-laboral/28585938

El estrés laboral - Función Pública. (s. f.). https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/el-estres-laboral/28585938

El, E. e. (2023). ¿Mucho trabajo acumulado? así puedes saber qué hacer primero con la matriz de eisenhower. El Economista Retrieved from <https://www.proquest.com/newspapers/mucho-trabajo-acumulado-así-puedes-saber-qué/docview/2848709018/se-2>

Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (s.f.). *Inteligencia emocional: Definición, evaluación y aplicaciones*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/5413/inteligenciaemocionaldefinicionevaluacionyaplicaciones.pdf

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Fast Company. (04 de febrero de 2020). Microsoft CEO Satya Nadella on the Importance of Teamwork and Empathy [@FastCompany]. Youtube.

<https://youtu.be/nq8rEeJ4Tak?si=59X7KBoE01Geye7A>

Fast Company. (04 de febrero de 2020). Microsoft CEO Satya Nadella on the Importance of Teamwork and Empathy [@FastCompany]. Youtube.

<https://youtu.be/nq8rEeJ4Tak?si=59X7KBoE01Geye7A>

FERNÁNDEZ BERROCAL, P., & EXTREMERA PACHECO, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 19 (3), 63-93.

Financial Mentors TV-Español. (2023). Daniel Goleman: “Técnicas para activar tu cerebro emocional” [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=4mEwXdeXJPK>

Financial Mentors TV-Español. (30 de octubre de 2023). *Daniel Goleman: “Técnicas para activar tu cerebro emocional”* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=4mEwXdeXJPK>

Foxit Software Company, & Polaino-Lorente, A. (2004). La salud mental del empresario. En Colaboración Foxit Software Company. <https://dadun.unav.edu/server/api/core/bitstreams/8d03027b-c00c-4bc5-a1a0-3d9d7827173c/content>

Foxit Software Company, & Polaino-Lorente, A. (2004). La salud mental del empresario. En Colaboración Foxit Software Company. <https://dadun.unav.edu/server/api/core/bitstreams/8d03027b-c00c-4bc5-a1a0-3d9d7827173c/content>

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Gallup. (2026). State of the global workplace 2026 report. Gallup, Inc.

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gardner, H. (1993). Inteligencias múltiples. Ediciones Paidós.

Gardner, H. (1993). Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica. Paidós (1995).

Gimeno, A. (2025, septiembre 2). *Técnicas de control emocional: 10 estrategias efectivas*.

<https://psicologiaymente.com/clinica/tecnicas-de-control-emocional>

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós. (1996)

Goleman, D. (1995). Inteligencia emocional. Kairós.

Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional (Trad. Fernando Mora y David González). España: Editorial Kairós S.A

Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional (Trad. Fernando Mora y David González). España: Editorial Kairós S.A.

Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional (Trad. Fernando Mora y David González). España: Editorial Kairós S.A.

Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós.

Goleman, D. (2003). Emociones destructivas. Editorial Kairós (2003).

Goleman, D. (2003). Emociones destructivas: Cómo entenderlas y superarlas. Editorial Kairós. (2003).

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder?. https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2024/06/QUE-HACE-A-UN-LIDER.pdf?utm_source

Goleman, D. (2004, octubre). ¿Qué hace a un líder? Harvard Business Review / Reimpresión r0401h-e. Recuperado de https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2024/06/QUE-HACE-A-UN-LIDER.pdf?utm_source

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Goleman, D. (2014). Como ser un líder. Editorial Penguin Random House Grupo Editorial. (2019).

Goleman, D. (2015). Cómo ser un líder. Penguin Random House.

Goleman, D. (2025). Las 12 competencias de la inteligencia emocional. Penguin Random House.

Goleman, D. Boell, M. Boyatzis, R. Davinson, R. Druskat, V. Fernández, C. Gallo, A. Kohlrieser, G. Lippincott, M. Mckee, A. Nevárez, M. Pitagorsky, G. Flanagan Petry, A. Senge, P., & Taylor, M (2017). Las doce competencias de la inteligencia emocional. Penguin Random House Grupo Editorial (2025).

Gómez Muñoz, A. A., & Vargas Espín, A. del P. (2023). *Inteligencia emocional y flexibilidad psicológica en estudiantes universitarios*. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(7), 135–144. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i7.914>

González Suárez, J. A., & Fernández Ortea, R. (2012, 23 de septiembre). La empresa emocionalmente inteligente [Presentación en línea]. SlideShare. <https://es.slideshare.net/slideshow/la-empresa-emocionalmente-inteligente-14408946/14408946>

González Suárez, J. A., & Fernández Ortea, R. (2012, septiembre 23). *La empresa emocionalmente inteligente* [Presentación en línea]. SlideShare. <https://es.slideshare.net/slideshow/la-empresa-emocionalmente-inteligente-14408946/14408946>

Herrera Gomez, V. (2022). La importancia de la inteligencia emocional en la gestión empresarial. Ensayo Diplomático de Alta Gerencia. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/050ab870-7287-488f-bf31-43ce9356cec5/content>

Herrera Gomez, V. (2022). La importancia de la inteligencia emocional en la gestión empresarial. Ensayo Diplomático de Alta Gerencia.

<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/050ab870-7287-488f-bf31-43ce9356cec5/content>

Ibarra, H., Rattan, A., & Anna, J. (2018). Satya Nadella at Microsoft: Instilling a growth mindset. London Business School. <https://doi.org/10.1111/2057-1615.12262>

Ibarra, H., Rattan, A., & Anna, J. (2018). Satya Nadella at Microsoft: Instilling a growth mindset. London Business School. <https://doi.org/10.1111/2057-1615.12262>

Inc. Magazin. (04 de marzo de 2016). *Richard Branson: Put your staff 1st, customers 2nd, & shareholders 3rd* | inc. Magazine [@incmagazine]. Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=NPiCYoX-S_I

Inc. Magazin. (04 de marzo de 2016). Richard Branson: Put your staff 1st, customers 2nd, & shareholders 3rd | inc. Magazine [@incmagazine]. Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=NPiCYoX-S_I

INSTITUTO DE POSTGRADO EN ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIONES. (s. f).
DOCTORADO y MAESTRÍA EN INGENIERÍA TELEMÁTICA [Doctorado,
UNIVERSIDAD DEL CAUCA].

<http://dtm.unicauca.edu.co/maestematica/cursos/seminarioinv/>

ISEP. Descubriendo la Inteligencia Emocional. <https://www.isep.es/actualidad-psicologia-clinica/descubriendo-la-inteligencia-emocional/>

Judit Català – Ideas Empresa. (15 de julio de 2020). *Inteligencia emocional para ser un mejor empresario* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Wj_scMW3jmY

Judit Català – Ideas Empresa. (2020). *Inteligencia emocional para ser un mejor empresario* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Wj_scMW3jmY

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Jurethzis, M. (2021). La técnica Pomodoro en el emprendimiento. La Prensa

<https://www.proquest.com/newspapers/la-técnica-pomodoro-en-el-emprendimiento/docview/2610090719/se-2>

Lark Editorial Team. (2023, 19 diciembre). Covey Time Management: A Comprehensive Approach for Personal and Professional Productivity.

https://www.larksuite.com/en_us/topics/productivity-glossary/covey-time-management

Lark Editorial Team. (2023, 19 diciembre). Covey Time Management: A Comprehensive Approach for Personal and Professional Productivity.

https://www.larksuite.com/en_us/topics/productivity-glossary/covey-time-management

Latorre, Z. La motivación, el autoconcepto y la creatividad, como factores esenciales para el emprendimiento. [Trabajo de grado, Universidad Católica de Pereira]. Repositorio

Institucional UCP. <https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/7aaf0e49-3cfc-4043-ae79-ed1f14d16bba/content>

Latorre, Z. La motivación, el autoconcepto y la creatividad, como factores esenciales para el emprendimiento. [Trabajo de grado, Universidad Católica de Pereira]. Repositorio

Institucional UCP. <https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/7aaf0e49-3cfc-4043-ae79-ed1f14d16bba/content>

Linvill, J. S., & Onosu, G. O. (2023). Stories of leadership: Leading with empathy through the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(9), 7708. <https://doi.org/10.3390/su15097708>

Linvill, J. S., & Onosu, G. O. (2023). Stories of leadership: Leading with empathy through the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(9), 7708. <https://doi.org/10.3390/su15097708>

Liu, J. (2020). These are the best CEOs for diversity, according to employee reviews. CNBC.

<https://www.cnbc.com/2020/07/20/the-best-ceos-for-diversity-according-to-comparably-employee-reviews.html>

Liu, J. (2020). These are the best CEOs for diversity, according to employee reviews. CNBC.

<https://www.cnbc.com/2020/07/20/the-best-ceos-for-diversity-according-to-comparably-employee-reviews.html>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

<https://doi.org/10.1002/wp>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience.

<https://doi.org/10.1002/wp>

Medina Medina, C. (2019). Percepción del autoconcepto en alumnos de educación primaria. [Tesis de grado, Universidad de Valladolid].

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/39626/TFG-G3957.pdf?sequence=1>

Medina Medina, C. (2019). Percepción del autoconcepto en alumnos de educación primaria. [Tesis de grado, Universidad de Valladolid].

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/39626/TFG-G3957.pdf?sequence=1>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2026, 17 de febrero). Economía colombiana creció 2,6 % en 2025 impulsada por comercio y servicios.

<https://www.minhacienda.gov.co/w/econom%C3%ADa-colombiana-creci%C3%B3-2-6-en-2025-impulsada-por-comercio-y-servicios>

Naranjo Martínez, C. A. (2022). Influencia del liderazgo en la productividad. [Ensayo Académico] En Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/228ddd43-9b69-48b0-a30c-2d534bb18526/content>

Naranjo Martínez, C. A. (2022). Influencia del liderazgo en la productividad. [Ensayo Académico] En Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/228ddd43-9b69-48b0-a30c-2d534bb18526/content>

Novak, D. (10 de abril de 2025). *Avoid Costly Mistakes: Make Decisions That Drive Success* [@HowLeadersLead]. YouTube.

<https://youtu.be/pSf64RP3hes?si=JgRDSGJum97xGOe4>

Novak, D. (10 de abril de 2025). *Avoid Costly Mistakes: Make Decisions That Drive Success* [@HowLeadersLead]. YouTube.

<https://youtu.be/pSf64RP3hes?si=JgRDSGJum97xGOe4>

Patel, K. (2023). *Assessing leadership in business: A critical investigation of Mary Barra*. Digital Commons @ UConn.

https://digitalcommons.lib.uconn.edu/srhonors_theses/1046?utm_source=digitalcommons.lib.uconn.edu%2Fsrhonors_theses%2F1046&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

Patel, K. (2023). *Assessing leadership in business: A critical investigation of Mary Barra*. Digital Commons @ UConn.

https://digitalcommons.lib.uconn.edu/srhonors_theses/1046?utm_source=digitalcommons.lib.uconn.edu%2Fsrhonors_theses%2F1046&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Percent. (23 de septiembre de 2022). *Richard Branson interview 2022* [@20_percent]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=8fqUNOSb99Y>

Percent. (23 de septiembre de 2022). *Richard Branson interview 2022* [@20_percent]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=8fqUNOSb99Y>

Pereira Manrique, F., Cardona Londoño, C. M., Méndez Cruz, C., & De Arriba Tolosa, D. J.

(2009). *Estudio exploratorio sobre el desarrollo de la inteligencia emocional y del pensamiento constructivo de empresarios bogotanos, para el desempeño como líderes gerenciales con éxito*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 5(8), 17–49.

<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v5i8.1524>

Pereira Manrique, F., Cardona Londoño, C. M., Méndez Cruz, C., & De Arriba Tolosa, D. J.

(2009). *Estudio exploratorio sobre el desarrollo de la inteligencia emocional y del pensamiento constructivo de empresarios bogotanos, para el desempeño como líderes gerenciales con éxito*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 5(8), 17–49.

<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v5i8.1524>

Portafolio (2023). Coca-Cola Femsa apoya a sus trabajadores en salud mental con Selia.

<https://www.portafolio.co/>

Portafolio. (2023, 12 de junio). Coca-Cola Femsa apoya a sus trabajadores en salud mental con

Selia. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/>

PsicoTools (2019). Las empresas que invierten en Mindfulness son más productivas.

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/empresas-que-invierten-en-mindfulness-son-mas-productivas>

PsicoTools. (2019, enero 31). Las empresas que invierten en Mindfulness son más productivas.

Portal Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/empresas-que-invierten-en-mindfulness-son-mas-productivas>

Punset, E. (2012). Lo que nos pasa por dentro. Ediciones Destino. (2012)

Ramos Díaz, N., & Fernández Berrocal, P. (2017). *Desarrolla tu inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Ramos Díaz, N., & Fernández-Berrocal, P. (2017). *Desarrolla tu inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Ramos Díaz, N., Enríquez Anchondo, H., & Recondo Pérez, O. (2012). *Inteligencia emocional plena: Mindfulness y la gestión eficaz de las emociones*. Editorial Kairós.

Ramos Díaz, N., Enríquez Anchondo, H., & Recondo Pérez, O. (2012). *Inteligencia emocional plena: Mindfulness y la gestión eficaz de las emociones*. Editorial Kairós.

Reverón Suárez, N. (2015). La gestión del tiempo. [Trabajo de Fin de Grado, en Facultad de Economía, Empresa y Turismo]. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1329/LA%20GESTION%20DEL%20TIE MPO.pdf>

Revista Psicoespacios. (2018). Estrés laboral y factores de riesgo psicosocial en una empresa de servicios en salud ocupacional de Santa Marta. *Psicoespacios*, 12(20), 145–160. Universidad de San Buenaventura. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Psicoespacios>

Ribeiro, A. (2020). Growth Mindset and Coaching Culture at Microsoft. Extra Coaching. <https://extracoaching.com/growth-mindset-and-coaching-culture-at-microsoft/>

Ribeiro, A. (2020). Growth Mindset and Coaching Culture at Microsoft. Extra Coaching. <https://extracoaching.com/growth-mindset-and-coaching-culture-at-microsoft/>

Rivero, C. (2023). *Prácticas de liderazgo y áreas de inteligencia emocional en el sector IT de Colombia*. [Tesis de maestría, CESA].

<https://repository.cesa.edu.co/server/api/core/bitstreams/b363cb0a-207b-4b85-8e39-5e07f403d624/content>

Rojas Marcos, L. (2007). *La autoestima*. Editorial Espasa. (2007)

Rojas Marcos, L. (2022). *Estar bien aquí y ahora*. HarperCollins. (2022)

Ruiz Mitjana, L. (2024, 10 septiembre). La teoría de fijación de metas de Edwin Locke. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-fijacion-metas-locke>

Ruiz Mitjana, L. (2024, 10 septiembre). La teoría de fijación de metas de Edwin Locke. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-fijacion-metas-locke>

Sales, I. (2019). *La cara positiva de las emociones negativas*. Amat editorial. (2019).

Sánchez, M. P. R., Paparella, L. E. S., & Rotundo, G. J. Z. (2022). *TEOR A DE CAPACIDADES DIN MICAS: APORTES y EVOLUCI N a PARTIR DE LOS TRABAJOS DE DAVID TEECE*.

https://www.redalyc.org/journal/880/88072323002/html/#redalyc_88072323002_ref40

Sánchez, M. P. R., Paparella, L. E. S., & Rotundo, G. J. Z. (2022). *TEOR A DE CAPACIDADES DIN MICAS: APORTES y EVOLUCI N a PARTIR DE LOS TRABAJOS DE DAVID TEECE*.

https://www.redalyc.org/journal/880/88072323002/html/#redalyc_88072323002_ref40

Santandreu, R. (2011). *El arte de no amargarse la vida: Las claves del cambio psicológico y la transformación personal*. Editorial Paidós.

Santandreu, R. (2011). *El arte de no amargarse la vida: Las claves del cambio psicológico y la transformación personal*. Editorial Paidós.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Selia (2023). Programas de bienestar para empresas. <https://selia.co/es/para-empresas/>

Selia. (2023). Programas de bienestar para empresas. <https://selia.co/es/para-empresas/>

Sternberg, R.J (2002). Por qué las personas inteligentes pueden ser tan estúpidas. Editorial Ares y Mares (2003).

Stowers, R. (2025). *Richard Branson*. Forbes. <https://www.forbes.com/profile/richard-branson/>

Stowers, R. (2025). *Richard Branson*. Forbes. <https://www.forbes.com/profile/richard-branson/>

Surjadi, M. (2022). ‘From the kitchen table’: General Motors CEO Mary Barra emphasizes family, life lessons in 2022 Commencement address. The Chronicle.

<https://www.dukechronicle.com/article/2022/05/duke-university-class-of-2022-commencement-speaker-mary-barra-general-motors-ceo-family-life-lessons-graduation>

Surjadi, M. (2022). ‘From the kitchen table’: General Motors CEO Mary Barra emphasizes family, life lessons in 2022 Commencement address. The Chronicle.

<https://www.dukechronicle.com/article/2022/05/duke-university-class-of-2022-commencement-speaker-mary-barra-general-motors-ceo-family-life-lessons-graduation>

Teletrabajo. (s. f.-b). <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-100892.html>

Teletrabajo. (s. f.-b). <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-100892.html>

Th. Bruijl, G. H. (2018). Sir Richard Branson: A Global Leader With A Difference. SSRN.

<https://ssrn.com/abstract=3115239>

Th. Bruijl, G. H. (2018). Sir Richard Branson: A Global Leader With A Difference. SSRN.

<https://ssrn.com/abstract=3115239>

The Diary Of A CEO. (12 de diciembre de 2022). *Richard Branson: How A dyslexic drop-out build A billion dollar empire!* [@TheDiaryOfACEO]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=-Fmiqik4jh0>

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

The Diary Of A CEO. (12 de diciembre de 2022). Richard Branson: How A dyslexic drop-out build A billion dollar empire! [@TheDiaryOfACEO]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=-Fmiqik4jh0>

Torres Monge, L. (2016). Inteligencia emocional, autoconcepto y autoestima a través de la educación plástica. [Trabajo de Fin de Grado, en Universidad de Valladolid].

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/21404/tfgl1437.pdf;jsessionid=484D3EAB500BD002D6FF07E661DD5F35?sequence=1>

Torres Monge, L. (2016). Inteligencia emocional, autoconcepto y autoestima a través de la educación plástica. [Trabajo de Fin de Grado, en Universidad de Valladolid].

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/21404/tfgl1437.pdf;jsessionid=484D3EAB500BD002D6FF07E661DD5F35?sequence=1>

Tracy, S. J. (2005). Locking Up Emotion: Moving Beyond Dissonance for Understanding

Emotion Labor Discomfort The paper uses data from the author's dissertation, expertly advised by Dr. Stanley Deetz at the University of Colorado-Boulder. Earlier versions were presented at the annual meeting of the Western States Communication Association, 2004 and the International Communication Association, 2001. *Communication Monographs*, 72(3), 261–283. <https://doi.org/10.1080/03637750500206474>

Tracy, S. J. (2005). Locking Up Emotion: Moving Beyond Dissonance for Understanding Emotion

Labor Discomfort The paper uses data from the author's dissertation, expertly advised by Dr. Stanley Deetz at the University of Colorado-Boulder. Earlier versions were presented at the annual meeting of the Western States Communication Association, 2004 and the International Communication Association, 2001. *Communication Monographs*, 72(3), 261–283. <https://doi.org/10.1080/03637750500206474>

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Universidad Autónoma de Tlaxcala. (s.f.). *Antología: La ciencia, técnica y tecnología* [Material didáctico]. http://www.ifdcelbolson.edu.ar/mat_biblio/tecnologia/curso1/u1/03.pdf

Universidad Industrial de Santander. (2007). Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo de trabajos de grado. https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/05/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf

Universidad Santo Tomás (2014). Estrés laboral en el sector servicios. <https://repository.usta.edu.co/>

Universidad Santo Tomás. (2014). Estrés laboral en el sector servicios [Trabajo de investigación, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional USTA. <https://repository.usta.edu.co/>

Vargas, M. (2024). ¿Qué es Ambiente Laboral? Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral>

Vázquez, C. (2026, febrero 19). *Estrategia: Qué es, tipos y ejemplos prácticos [2026]*. Clientify. <https://clientify.com/blog/marketing/que-es-una-estrategia>

WOBI. (20 de octubre de 2016). *A leader must be a “people person” | Richard Branson | WOBI* [@Wobi]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=sP3ZhcXOkSM>

WOBI. (20 de octubre de 2016). *A leader must be a “people person” | Richard Branson | WOBI* [@Wobi]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=sP3ZhcXOkSM>

World Health Organization: WHO. (2019, 28 mayo). Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases. Organización Mundial de la Salud (OMS). <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

World Health Organization: WHO. (2019, 28 mayo). Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases. Organización Mundial de la Salud (OMS).

<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

YouTube. (2024). Como Desarrollar Inteligencia Emocional: 5 Estrategias | Podcast de Negocios y Emprendimiento [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=fFPD6VVxBe0>

Zada, I. (2022). The modern leadership ingredients for the post-COVID. International business research, 15(9), 43. <https://doi.org/10.5539/ibr.v15n9p43>

Zada, I. (2022). The modern leadership ingredients for the post-COVID. International business research, 15(9), 43. <https://doi.org/10.5539/ibr.v15n9p43>

Zermeño Mendez, S., & Almaguer Hernandez, T. (2013). EL EMPRESARIO Y SU RELACIÓN CON LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. Revista Diversidades 35 - Revista Multidisciplinaria de la Universidad de León, 35. <https://www.universidaddeleon.edu.mx/assets/pdf/revistas/diversidades/35.pdf#page=28>

Zermeño Mendez, S., & Almaguer Hernandez, T. (2013). EL EMPRESARIO Y SU RELACIÓN CON LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. Revista Diversidades 35 - Revista Multidisciplinaria de la Universidad de León, 35. <https://www.universidaddeleon.edu.mx/assets/pdf/revistas/diversidades/35.pdf#page=28>

Apéndices

Apéndice A. *Formato para la presentación del protocolo*

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y

Educación A Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación del protocolo

**Sesión Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en
la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”**

Tema específico

Fecha

Asistentes y funciones

- a) Comentarios del protocolo anterior
- b) Evaluación de la relatoría y Correlatoría
- c) Desarrollo de la discusión
- d) Anotaciones y pregunta del participante
- e) Reglas metodológicas utilizadas
- f) Conclusiones
- g) Tema de la siguiente sesión
- h) Anexos (Relatoría- Correlatoría)

Apéndice B. *Formato para la presentación de la relatoría*

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y

Educación A Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la Relatoría

Sesión Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”

Tema específico:

Presentado por:

Fecha:

1. Objetivo (Perspectiva de la relatoría)
2. Fuentes De Información (Cita y una breve descripción)
3. Preguntas que motivan a la investigación (Diseñar un mínimo de 5 preguntas por tema de seminario)
4. Desarrollo del tema

Trabajo escrito de la investigación Incluye:

Introducción

Objetivo

Desarrollo del contenido o cuerpo del trabajo Conclusiones- Inquietudes- Bibliografía

Apéndice C. Formato para la presentación de la Correlatoria**Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y****Educación A Distancia Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la Correlatoria****Sesión Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”**

Tema específico:

Presentado por:

Fecha:

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

2. Reflexión crítica

3. Contenido

Aspectos relevantes del tema

Acuerdos y desacuerdos

4. Claridad de la exposición

5. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo

Apéndice D. Protocolo seminario 1

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación A

Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación del protocolo

Sesión I Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”

Tema específico: Teorías, características y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario.

Fecha: 24 de octubre de 2025

Siendo las 07:11 de la noche del viernes 24 de octubre de 2025, con conexión vía Zoom, se da inicio a la socialización de la primera relatoría del presente seminario, todas las participantes proceden a encender cámaras y micrófonos, durante el desarrollo de esta sesión se tienen en cuenta los ítems e interventores a continuación:

Asistentes y funciones

- Luz Helena Villamizar Cáceres - Directora
- Maria Paula Cristancho Villamil - Protocolante

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

- Dayerli Pabón Pinzón - Relatora
- Angiee Natalya Melón Barajas - Correlatora
- Lizbeth Tatiana Duarte Manrique - Participante

a) Comentarios del protocolo anterior

Debido a que es la primera relatoría, solo se explica cómo será la dinámica a lo largo de la sesión y la intervención de los roles.

b) Evaluación de la relatoría y Correlatoría

El objetivo es alcanzado tanto por la relatora, como la correlatora, realizan una exposición enriquecida y clara de cada una de las temáticas, demostrando dominio de conceptos, teorías y ejemplificación. Se apoyaron con herramientas digitales como las presentaciones con diapositivas, en las cuales se podían visualizar ideas e ilustraciones que acompañaban y complementaban la intervención de cada una.

c) Desarrollo de la discusión. Tras la entrada a la sala de Zoom y una pequeña interacción entre las participantes, incluyendo a la directora, el control de la sesión es cedido a la protocolante (Maria Paula Cristancho) quien da el saludo de bienvenida, anuncia la fecha, hora y roles y procede a dar paso a la relatora.

Estando ya en disposición para desarrollar su intervención, la relatora (Dayerli Pabón Pinzón) inicia dando un repaso a los fundamentos teóricos de la Inteligencia Emocional, adentrándose en las teorías propuestas por Daniel Goleman (1995) y sus predecesores Salovey y Mayer (1990) quienes formularon el modelo de habilidades con percepción, asimilación, comprensión y regulación. Seguidamente explica los componentes biológicos de las emociones

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

llamando al sistema límbico el “cerebro emocional” donde la amígdala, la corteza prefrontal, el hipocampo e hipotálamo cumplen funciones clave.

Igualmente, habla sobre los tipos de inteligencias personales propuestas por Howard Gardner (1983), autor mencionado por Goleman (1995), quien habla de la inteligencia intrapersonal como la capacidad de conectar con sí mismo, y la inteligencia interpersonal como la facultad de comprender y responder adecuadamente a otras personas. La relatora hace una reflexión sobre las emociones mal gestionadas, da ejemplos y argumenta que la Inteligencia Emocional se aprende a lo largo de la vida, incluyendo la infancia.

La relatora continúa explicando las competencias formuladas por Goleman y cómo impactan en el liderazgo: autoconciencia emocional, autocontrol, adaptabilidad, orientación al logro, actitud positiva, empatía, conciencia organizacional, influencia, entrenar y ser mentor, gestión de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo inspirador. Finalmente, resalta cuán relevante es ser un líder emocionalmente inteligente, pues sienta una base para ser efectivo y tener éxito sin ignorar la parte técnica, preparación e inteligencia de las personas, y expone los estilos de liderazgo.

Terminada la relatoría, la protocolante presenta a la correlatora (Angiee Nalatia Melón), quien empieza su intervención explicando las decisiones claras y ambiguas dentro del liderazgo organizacional, siguiendo con la trilogía de decisiones: estratégicas, tácticas y operativas. También profundiza en el arte de delegar y hacerlo con estructura, haciendo esencial la definición del alcance, límites y criterios de actuación. Cierra argumentando que la claridad genera velocidad, dado que el equipo sabe hasta dónde puede decidir y actúa con mayor seguridad.

Terminadas las intervenciones, se inicia la discusión en la que todas las participantes intervienen complementando las dos últimas competencias de las que expuso la relatora, añadiendo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

que: los psiquiatras dicen que los pensamientos definen el sentimiento y la emoción, por lo tanto, la autoestima es esencial para tener buenos sentimientos y emociones. En conclusión, todas las competencias blandas se derivan de la inteligencia emocional y esta de la autoestima.

d) Anotaciones y pregunta del participante

La participante se interesa primeramente en las habilidades de la Inteligencia Emocional, pues menciona que ve un rango bastante extenso y tienen la influencia más alta en el liderazgo. Se hace notar que, de las trece habilidades mencionadas, hay cuatro imprescindibles dentro del liderazgo emocionalmente inteligente: autoconciencia, autogestión, empatía y habilidades sociales. Así mismo, se dirige la conversación nuevamente hacia la importancia de la autoestima del jefe como abono para el suelo en el que las habilidades de la IE darán frutos. Posteriormente, la participante también comenta sobre las dimensiones intrapersonales e interpersonal, mostrándose intrigada sobre cuál tiene más incidencia en la toma de decisiones, para lo que se convino, que son iguales en ante esta situación, dado que se complementan y ayudan a guiar el actuar del líder.

Pregunta del participante

¿Cuál es la habilidad más relevante a la hora que el líder toma decisiones? La relatora explica que son tres: autopercepción, autoestima, autoeficacia y autorregulación, confiar en que va a resolver las dificultades con éxito a la vez que se gestionan emociones y genera una toma de decisiones más asertiva.

¿Cuál dimensión interpersonal o intrapersonal sirve más para tomar decisiones? La relatora y correlatora coinciden en que sirven por igual, se complementan. Las habilidades sociales no pueden ser desarrolladas sin cierto nivel de autoconocimiento y una conexión con sí mismo.

Reglas metodológicas utilizadas. La metodología utilizada fue la indicada por la directora del seminario, estableciendo un orden y tiempos mínimos para cada intervención de la siguiente forma: protocolante (bienvenida, intervención, conclusión y finalización), relatora 30 minutos, correlatora 20 minutos y participante (intervención durante el debate).

e) Conclusiones

En conclusión, se deja una claridad sobre los componentes teóricos de la Inteligencia Emocional, autores, conceptos, ejemplos, etc. También la influencia de la parte biológica, incluyendo el aprovechamiento de la madurez para aprender y agudizar las habilidades de la IE, teniendo en cuenta que no es algo que simplemente se posee, sino que se adquiere trabajando en sí mismo, empezando por la autoestima.

El desarrollo de las facultades intrapersonales e interpersonales, se complementan y entrelazan dentro del liderazgo con Inteligencia Emocional, así como las habilidades definidas por Goleman hacen a la persona competente, eficiente, poseedora de aptitudes intelectuales que complementan virtuosamente las técnicas.

f) Tema de la siguiente sesión

Estrategias y técnicas que permitan el desarrollo de la inteligencia emocional en el empresario en empresas del sector servicios.

g) Anexos (Relatoría- Correlatoría)

Apéndice E. Relatoría seminario 1

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación

A Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la Relatoría

Sesión I Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”

Tema específico: Teorías, características y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario.

Presentado por: Dayerli Pabón Pinzón

Fecha: 24 de octubre de 2025

Objetivo: Describir teorías, características y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario.

Preguntas que motivan la investigación: ¿Cuáles son las principales teorías que explican la inteligencia emocional?, ¿Qué características definen a una persona con alto nivel de inteligencia emocional?, ¿Por qué es importante la inteligencia emocional en el contexto empresarial?, ¿Cómo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

influyen las competencias emocionales en el liderazgo empresarial?, ¿Qué impacto tiene la inteligencia emocional en las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

Fuentes de información:

Desarrollo del tema.

a. Trabajo escrito de la investigación incluye

En el primer seminario de esta investigación se desarrolló el tema propuesto, sustentado en las fuentes bibliográficas correspondientes.

b. Introducción

La inteligencia emocional dentro del contexto empresarial se ha establecido como un elemento trascendental para comprender la conducta de las personas en las organizaciones. En medio de un entorno competitivo y cambiante, para los líderes empresariales lograr posicionar sus organizaciones en el mercado, es un reto fundamental y una meta que no puede faltar entre sus prioridades profesionales. Por ende, una gestión estratégica y estructurada de los objetivos corporativos depende en gran medida de una toma de decisiones acertada, misma que a su vez obedece a la capacidad de los empresarios para liderar con eficacia.

Uno de los elementos claves para lograr un liderazgo íntegro, cuya efectividad se ve reflejada en su productividad empresarial, es el manejo de habilidades emocionales dentro del campo organizacional, sobre todo si el crecimiento y la consolidación que se busca son en empresas del sector servicios, caracterizadas por su alta interacción humana.

Las teorías sobre la inteligencia emocional, desarrolladas por autores como Salovey y Mayer (1990, 1997) y Goleman (1995), presentan un marco conceptual que describe con detalle la influencia de las emociones en el comportamiento de las personas y sus relaciones sociales con

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

otros, tanto en el ámbito personal como laboral, e independientemente de su componente intelectual. Estas teorías permiten analizar las competencias emocionales que son determinantes para el empresario, permitiéndole desempeñar su rol de manera proactiva y eficiente.

En este sentido, esta relatoría tiene como finalidad describir las teorías, características y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario. A partir de esta, se pretende destacar la relevancia que tiene para el crecimiento organizacional la aplicación de la inteligencia emocional, pues, el efecto que tiene en el establecimiento de vínculos laborales sanos es sumamente beneficioso para la toda la organización, de la misma manera en que interfiere con el liderazgo desarrollado por los empresarios, quienes finalmente se constituyen como un instrumento potencial para lograr el éxito empresarial.

c. Contenido.

1. Fundamentos teóricos de la inteligencia emocional

La Inteligencia Emocional es un factor clave y determinante en el desarrollo integral del ser humano, pues, esta es la capacidad para reconocer, comprender y gestionar las emociones propias, así como las de los demás, tal como afirma Goleman (1995). Por ende, se sobreentiende que para una organización, el aspecto intelectual, pasa a un segundo plano cuando se habla de establecer relaciones profesionales en un ambiente respetuoso, colaborativo y eficiente, ya que, para generar un entorno productivo con estas características, es indispensable la gestión de habilidades emocionales más que las de tipo cognitivo.

Decir que las competencias técnicas en un profesional no son relevantes, es un error, pues, ciertamente, el conocimiento y la experiencia de una persona en determinada labor, contribuyen

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

en una medida considerable en la calidad de las actividades y funciones que desempeña, sin embargo, para ejercer un cargo estratégico en una empresa, se requiere de habilidades emocionales básicas, descritas, igualmente por Goleman (1995), como: conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Estas aptitudes forman parte de un conjunto de cualidades esenciales que facilitan el éxito de una persona en un amplio sentido, incluyendo el aspecto personal, social y laboral. En el caso de un empresario, líder de una organización que integra una estructura jerárquica, reconocer la enorme responsabilidad que recae sobre él es una de sus funciones principales, luego, poner en práctica todas sus competencias y gestionar nuevas, es un desafío aun mayor, y este debe actuar con sensatez y perspicacia para lograrlo.

Adicionalmente, se hace imperativo mencionar la trascendencia que tiene la inteligencia emocional en el campo empresarial, puesto que, se ha sostenido por varias décadas, y continúa en evolución, contemplando aun las teorías iniciales, como las expuestas por Peter Salovey y John D. Mayer, en donde describen este concepto como la habilidad para percibir y expresar las emociones adecuadamente, es decir, guiar el pensamiento y las acciones según la gestión correcta de las emociones propias y ajenas, proponiendo asimismo, un modelo de cuatro pilares clave para el crecimiento personal.

Este modelo enfocado hacia cómo se perciben, asimilan, comprenden y regulan las emociones ha sido punto de partida para una gran variedad de investigaciones y estudios en la materia, incluidas las realizadas por Daniel Goleman, psicólogo y autor de renombre mundial a quien se le atribuye el desarrollo del concepto actual de inteligencia emocional, quien a su vez, reconoce el arduo trabajo realizado por los psicólogos Salovey y Mayer, pioneros en el tema, y responsables de promover en sus inicios la aceptación científica de la IE.

Por otra parte, no se debe ignorar el componente biológico que interfiere en el manejo de las emociones en las personas, pues, aunque poco se referencia este aspecto, ciertamente existen partes esenciales en la estructura del cerebro humano encargadas de gestionar las respuestas emocionales frente a los estímulos externos, los cuales, dependiendo de su naturaleza, reflejarán reacciones adversas o favorables tanto para quien experimenta el estímulo como para quien lo rodea.

Esta estructura esencial en la anatomía del cerebro humano se denomina sistema límbico, cuya definición breve se describe como el área responsable de dirigir las emociones y el comportamiento. Y aunque, su composición es mucho más profunda, para continuar con el desarrollo del tema en cuestión, es recomendable enfatizar en dos de sus partes más notables dentro de la gestión de emociones, correspondientes a la amígdala y el neocórtex.

Para comprender este sistema, Goleman (1995), cita en su obra más sobresaliente, la investigación llevada a cabo por el neurocientífico estadounidense Joseph LeDoux, quien explica la forma en que la amígdala toma el control cuando el neocórtex, aún no ha dado una respuesta. Concluyendo en que la interacción entre ambas estructuras constituye el núcleo de la inteligencia emocional.

La primera, es entendida como un sistema de alerta en el cerebro, de reacción rápida, pero con poca precisión, y la segunda, como la mente racional, con capacidad para comprender las situaciones externas y emitir una respuesta más apropiada. Por ello, Goleman (1995), refiere que el funcionamiento de las personas en la vida está determinado por dos clases de inteligencia, una emocional y otra racional, afirmando que en definitiva el intelecto no puede funcionar correctamente actuando por sí solo.

De la misma manera, Goleman (1995), afirma que LeDoux en su investigación descubrió el papel privilegiado que juega la amígdala en el cerebro actuando como un vigilante emocional capaz de secuestrar al mismo, demostrando que esto obedece a la estructura del sistema, en donde las señales sensoriales son receptadas en primera instancia por la amígdala, antes de que dicha información sea procesada por el neocórtex y emita una respuesta mejor adaptada a la situación.

En consecuencia, de esto, Goleman (1995), manifiesta que, entender el gran poder de las emociones para desbordar a la razón resulta menos complejo de lo que a veces parece. Ahora, luego de tener una idea más clara del funcionamiento del sistema límbico, se comprende con mayor amplitud la disputa constante que experimentan las personas entre los pensamientos y los sentimientos.

De acuerdo con estas perspectivas, para los empresarios la gestión correcta de las emociones es indispensable independientemente de la fisiología cerebral, ya que, si bien es cierto, esto no puede cambiar, sí se puede hallar la manera adecuada para equilibrar la emoción y la razón, facilitando así, la toma de decisiones dentro de la organización y el direccionamiento del personal hacía el cumplimiento de los objetivos corporativos sin incurrir en un modelo de liderazgo autoritario y poco eficaz.

La importancia de la gestión de emociones resulta esencial para el éxito personal y profesional, y esto incluye la facilidad con la que un empresario logre generar solidez y eficiencia en su organización. Goleman (1995), refiere dos tipos de inteligencias personales, descritas por Howard Gardner; la inteligencia interpersonal, con facultad para comprender a los demás, es decir, responder apropiadamente ante otros; y la inteligencia intrapersonal, cuya capacidad está orientada a establecer conexión con uno mismo, para lograr guiar nuestra conducta.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Una aseveración muy concluyente de Goleman (1995), indica que quienes han logrado desarrollar adecuadamente competencias emocionales, en contraste a quienes tienen dificultad para hacerlo, muestran notablemente mayor eficiencia en el desempeño de sus labores, contrario los segundos, quienes de manera continua se encuentran en dilemas internos que terminan por entorpecer la realización de sus funciones.

Por consiguiente, no se debe ignorar la relevancia que tiene la correcta gestión de las emociones en el entorno profesional y laboral, especialmente si de liderar una organización se trata. Bajo ese contexto, resulta muy conveniente optimizar habilidades que permitan elevar la inteligencia emocional, limitando así la pérdida de criterio objetivo para la toma de decisiones más adecuada para la empresa.

Goleman (1995), detalla las cinco competencias principales que integra el concepto de IE. La primera, corresponde al conocimiento de las emociones propias, o sea, tener certeza de nuestros sentimientos; seguido de la capacidad de controlarlos y adecuarlos a la situación; además de lograr motivarse a uno mismo pese a los inconvenientes; ser empático y reconocer las emociones ajenas; y finalmente, contar con la habilidad para establecer relaciones interpersonales sanas y colaborativas.

A partir de esto, surge una idea muy clara respecto a la magnitud del alcance que tiene para el ser humano la gestión de su inteligencia emocional, y es descrito como “la capacidad de desembarazarse de los estados de ánimo negativos”, Goleman (1995). Lo cual facilita el logro de objetivos y metas en un sentido integral para la persona, diferente a lo que suele ocurrir con quienes no disfrutan de este talento, llegando incluso a acarrear consecuencias nocivas para su salud física y mental.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Asimismo, se contempla la implicación de emociones negativas desenfrenadas en la persona, pues, al ser manejadas erróneamente, se convierten con facilidad en causa del sufrimiento emocional, mismo que podría llegar a confundirse con dolor físico, o realmente desencadenar problemas clínicos. Dos términos relacionados con esto, pero distintos entre sí, los explica Goleman (1995), quien refiere la enfermedad psicosomática y la somatización, como resultado de las emociones mal gestionadas.

Goleman (1995), describe este primer concepto como una patología real cuyas complicaciones médicas se originan a raíz de problemas emocionales, es decir, existe auténticamente una interacción entre factores físicos y psicológicos; mientras que, la somatización se entiende más bien como el reflejo sintomático de la afección emocional. De cualquier manera, los anteriores son efectos negativos de un insuficiente desarrollo de inteligencia emocional.

Por ende, un líder empresarial debe poseer además de un componente intelectual destacable, la aptitud suficiente para gestionar sus propias emociones, eludiendo escenarios críticos para su organización, así como, la capacidad de comprender y manipular apropiadamente las emociones de quienes lo rodean, pues, de no ser así, se expone a fracasar ante los desafíos de la vida y la industria. Gestionar estrategias para el bienestar integral del personal de una empresa, resultan tan valioso como las estrategias operativas para la misma.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las habilidades emocionales no son precisamente innatas, y por el contrario, son aprendidas y desarrolladas con el paso del tiempo. Goleman (1995), afirma que tanto la infancia como la adolescencia representan una oportunidad para adquirir hábitos y modelos emocionales, que en el futuro determinarán la capacidad o la incompetencia con la que una persona podrá responder ante los obstáculos de la vida.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

En consecuencia, se puede afirmar que el estilo de crianza sí repercute directamente en la construcción de una personalidad sensata y emocionalmente inteligente. Goleman (1995), expresa que reconocer y manejar emociones es un proceso menos complejo cuando se cuenta con el respaldo y el ejemplo de un entorno familiar y escolar basado en la sensibilidad y la empatía, distinto de cuando se experimenta una educación basada en la indiferencia y la represión.

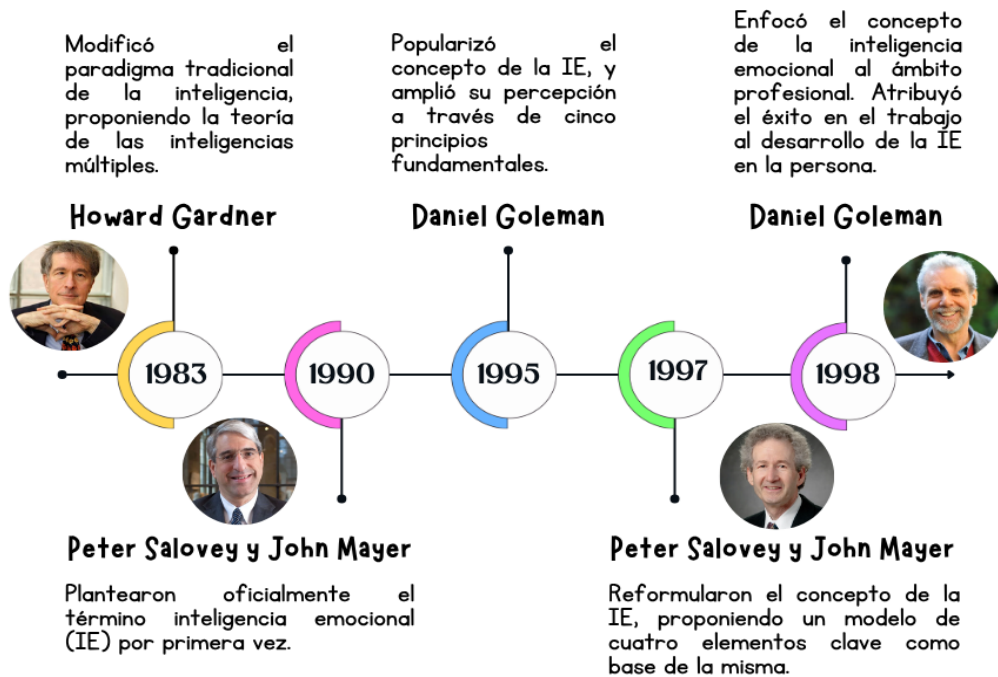
En el ámbito profesional, hay competencias emocionales clave que favorecen las aspiraciones de las personas, y es preciso que especialmente los empresarios, quienes son los que dirigen las organizaciones, tengan en consideración estimular o perfeccionar estos elementos. Goleman (1995), refiere que el liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, y la gestión de conflictos dependen de la IE, y potenciarlos genera más facilidad para adaptarse a los cambios y gestionar el estrés en el trabajo.

En síntesis, para el empresario, la gestión de la inteligencia emocional es primordial, y de sus habilidades sociales depende la calidad de sus relaciones. Goleman (1995), afirma que las emociones se pueden transmitir en medio de la interacción con otros, por lo que cambiar un ambiente tenso por uno agradable es posible, especialmente respaldándose en la escucha activa, la generación de confianza, el reconocimiento del lenguaje no verbal, y la mediación de conflictos. Apropiar estas herramientas en las organizaciones promueve una cultura de adaptabilidad y competitividad.

Figura 27

Evolución del concepto de la inteligencia emocional.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS



2. Competencias de la IE y su impacto en el liderazgo empresarial

Todo líder desea tener éxito en sus objetivos, alcanzar las metas profesionales y laborales para las que se preparó y fue seleccionado, incluso, hay quienes aspiran superar las expectativas que supondría ser un líder de su nivel, pues, poseen un elevado grado de atracción por los retos y ambición por el crecimiento y transformación de sus organizaciones, no obstante, contar con una trayectoria sobresaliente en los inicios de una carrera profesional no garantiza los mismos resultados indefinidamente.

Tener un cargo de autoridad y asumir la responsabilidad de dirigir a otros, ciertamente no es el equivalente a ser líder y mucho menos asegura sobresalir majestuosamente en dicho rol. Goleman (2025), enfatiza en la inteligencia emocional como el elemento esencial para tener un alto desempeño en todos los aspectos, en especial, para efectuar un liderazgo extraordinario; este

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

en colaboración de otros autores de alto prestigio, desglosó las competencias más relevantes de IE que puede poseer una persona, destacando la influencia de ellas en los líderes empresariales.

El punto de partida es el clima laboral dentro de una organización, el desempeño del personal y, los resultados observables y medibles que permiten valorar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. Hay investigaciones en donde se analizaron las 12 competencias de la inteligencia emocional y, fue significativo descubrir la influencia que tiene en los equipos de trabajo de una empresa, un liderazgo basado, mínimo entre seis y diez de estas competencias (Korn Ferry Hay Group, como se citó en Goleman, 2025).

Según Goleman (2025), la esencia de la inteligencia emocional corresponde a la autoconciencia emocional, pues, la define como la destreza que posee una persona para comprender su estado de ánimo y reconocer de qué manera este influye en la práctica de sus labores cotidianas. Identificar las emociones que se desencadenan en diferentes situaciones del contexto laboral, particularmente si se está en una posición de liderazgo, es el primer paso para gestionar un clima organizacional agradable e incluso positivo.

Tener conciencia de sí mismo en ocasiones podría resultar menos evidente de lo que parece y, es muy probable que para tener claridad en este aspecto, sea necesario solicitar el apoyo de otras personas. Goleman (2025) explica la relación existente entre la percepción de otros con respecto al comportamiento que habitualmente tenemos y, la percepción que tenemos de sí mismos. Si la diferencia entre ambos puntos de vista es amplia, esto representa déficit de autoconciencia, si por el contrario, los juicios se asemejan mucho el uno del otro, entonces, el panorama resulta alentador.

A esta herramienta se le denominó Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (Korn Ferry Hay Group, como se citó en Goleman, 2025) y resulta bastante útil para que los líderes empresariales reciban retroalimentación valiosa de terceras personas, con el fin de identificar

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

falencias que regularmente pasan por alto. Cabe resaltar que, aquella información suele venir de personas en quienes los líderes confían, además de ser comunicada bajo los límites del respeto y orientación hacia la mejora continua.

Davidson, psicólogo estadounidense (como se citó en Goleman, 2025) menciona que tener autoconciencia emocional también sugiere identificar las señales corporales que se desencadenan de acuerdo con las emociones, especialmente si estas son prominentes. Además saca a colación el término intercepción, descrito por los neurocientíficos como la capacidad para percibir los cambios en nuestro cuerpo. Reconocer la relación entre los cambios corporales que presentamos en determinados momentos debido a nuestras emociones, permite ampliar nuestra visión de la situación en la que nos encontramos y acto seguido, recordar la posición social que tenemos, es decir, no perder de vista que estamos en calidad de líderes y debemos actuar como tal, sin perder los estribos.

El conflicto interno que se desata a causa de nuestras propias emociones, nos genera un dilema entre analizar lo que ocurre y responder inteligentemente o permitir que estas se desborden irreflexivamente. De igual modo, tener claridad en esto permite actuar con mayor seguridad a la hora de tomar decisiones, pues, al lograr dimensionar nuestros puntos débiles se obtiene la oportunidad para trabajar de inmediato en ellos y, alinear nuestra respuesta con el verdadero propósito de nuestro cargo.

En consecuencia, de esto, aquellos líderes que presentan un alto nivel de autoconciencia logran promover la autoconciencia en sus equipos, lo cual, según Goleman (2025), requiere de paciencia y honestidad, además de incluir en su estilo de liderazgo otras competencias propias de la inteligencia emocional, puesto que, no se debe olvidar que el liderazgo eficaz se construye a

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

partir de una combinación de varias de ellas, y no solo con esta, aunque sea considerada una base sólida.

Por otra parte, pero con el mismo nivel de importancia, Goleman (2025), define el autocontrol emocional, como la habilidad para conservar la calma en momentos de tensión, sin permitir que las emociones excedan los límites del buen juicio, interfiriendo negativamente en nuestro actuar. El autocontrol emocional no consiste en contenerse de momento para después liberar con arbitrariedad aquello que incomoda, pero sí consta de reflexión y prudencia para expresar apropiadamente sentimientos y pensamientos.

Para los líderes esta competencia es fundamental, y fortalecerla requiere de mucha práctica, pues, regular una emoción no siempre se da con simplicidad. Davidson (como se citó en Goleman, 2025) describe la diferencia entre una emoción implícita y una emoción explícita, definiendo la primera, como una respuesta inconsciente y, la segunda, como una reacción voluntaria. Asimismo, refiere que la capacidad para recuperarse de una emoción, en especial, cuando es negativa, depende de cada individuo, y del adiestramiento que previamente haya tenido.

En el campo profesional, el liderazgo con autocontrol emocional se ve reflejado en sus equipos de trabajo cuando el líder logra interactuar con sus compañeros de forma serena y objetiva, esto permite crear normas de inteligencia emocional en el grupo, logrando transformar las emociones en una herramienta de inclusión y colaboración, cuyo efecto se verá reflejado en un ambiente de trabajo más positivo y un desempeño de mejor calidad. Druskat (como se citó en Goleman, 2025).

Goleman, 2025, resalta la importancia del autocontrol emocional como un instrumento de suma importancia para superar los retos propios del mercado en el actual mundo de los negocios. En los líderes del sector servicios esta competencia es verdaderamente eficaz puesto que, favorece

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

el manejo del estrés, el control de impulsos y la gestión de respuestas idóneas, particularmente, cuando se está en contacto continuo con otras personas.

De igual manera, es imperativo para las organizaciones adaptarse a los constantes cambios que el mercado impone con el transcurrir del tiempo, por ende, los líderes empresariales deben ser hábiles en la implementación de estrategias flexibles y adecuadas a las exigencias del mundo de los negocios. La adaptabilidad es justamente una competencia inherente a la inteligencia emocional, y como todas las demás aptitudes, puede ser reforzada e incluso aprendida.

Goleman, 2025, define la adaptabilidad como la capacidad para tolerar el cambio sin permitir que esto nuble nuestra mente, e invada de emociones negativas nuestra vida, es decir, significa contar con la habilidad de ajustarse con simplicidad a sucesos repentinos, logrando realizar un cambio de perspectiva a tiempo mucho antes de que estos tengan un efecto adverso en nuestros objetivos. Se trata de pensar y actuar con flexibilidad, pues, más que un problema, representa una oportunidad de crecimiento e innovación.

Boyatzis (como se citó en Goleman, 2025) sostiene que el trasfondo de la adaptabilidad es no asumir que una situación o problema se puede abordar de una única manera, ya que, cambiar nuestro punto de vista en ocasiones en la respuesta ideal que se está buscando. Por consiguiente, un liderazgo basado en la rigidez, deriva en la ineficacia y el estancamiento, dos atributos propios de la ineptitud para encaminar una organización hacia el logro de sus metas.

Druskat (como se citó en Goleman, 2025) refiere que los resultados en un equipo de trabajo están muy alineados con la habilidad que este tenga para adaptarse a los cambios. Además, resalta la importancia de autoevaluarse constantemente, e incluso, establecer esta actividad como una regla general en el contexto laboral, ya que, ser proactivo permite afrontar con prudencia los desafíos del día a día.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

En definitiva, la adaptabilidad es uno de los mayores pilares en el liderazgo, y el desarrollo de esta competencia contribuye indudablemente al éxito de la organización. Un líder que cambia con rapidez y perspicacia su estrategia y reorganiza sus ideas en función de lo que demanda el entorno comercial, es un líder seguro de sí mismo y de su potencial para guiar a su equipo de trabajo hacia la meta establecida.

Asimismo, Goleman, 2025, refiere que tener orientación hacia el logro, es un elemento bastante relevante en el liderazgo empresarial y, lo define como el interés natural por desempeñarse con excelencia en determinada labor, es decir, la persona dotada de esta competencia tiende a fijarse metas ambiciosas y realizar un alto esfuerzo en la ejecución de sus actividades, ya que, su energía se enfoca en obtener un pleno rendimiento y por consiguiente, se encargará de optimizar los recursos a su alcance.

Boyatzis (como se citó en Goleman, 2025) señala que, la orientación hacia el logro podría ser un poco contradictoria, pues, permanecer con un objetivo en mente y marcar un paso acelerado para alcanzarlo imponiendo el mismo ritmo a otras personas, resulta bastante perjudicial para un líder porque podrían tomarle como un tirano, además, es probable que el nivel de estrés y la presión laboral aumente en medio del proceso, lo que tampoco permitiría disfrutar de un aprendizaje sano.

De igual manera, Goleman, 2025, resalta que independientemente del área de trabajo en el que una persona se desempeñe, poseer un nivel equilibrado de esta competencia, facilita el desarrollo de otras habilidades emocionales y sociales necesarias para alcanzar las metas planteadas. Complementar la orientación hacia el logro, con otras competencias de la inteligencia emocional es justo el punto al que todo líder debe llegar.

Consecuentemente, tener una actitud positiva significa visualizar como oportunidades, situaciones que para otras personas serían catastróficas. Goleman, 2025, describe esta habilidad

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

como la capacidad de ver el lado positivo de todo lo que nos rodea, incluyendo personas y circunstancias, en especial, cuando se trata de enfrentar los contratiempos propios de la profesión y el rol que se está desempeñando como líder empresarial.

A su vez, hay estudios que revelan la relación existente entre la actitud positiva y otras emociones favorables para la persona, tales como, un desempeño elevado en sus funciones, mayor motivación, creatividad, resiliencia e incluso mejor salud, así como se afirma en Goleman, 2025. La actitud positiva es una de las bases sólidas para hallar el punto de equilibrio que un líder con orientación hacia el logro debe tener.

Davidson (como se citó en Goleman, 2025), refiere estudios realizados por neurocientíficos en donde se ha concluido que el lado izquierdo de la región prefrontal (área ubicada detrás de la frente), suele activarse con mayor prominencia principalmente en personas con una actitud positiva, del mismo modo, deja claro que aún se desconocen las razones por las que el cerebro actúa de esta manera, no obstante, estos estudios han demostrado que la corteza prefrontal izquierda efectivamente se ubica en una zona donde coinciden diversas actividades importantes para el ser humano.

Por otro lado, en lo que respecta al impacto de la actitud positiva en los equipos de trabajo, Druskat (como se citó en Goleman, 2025) señala que es fundamental para el desempeño de los equipos desarrollar valores como la confianza y la cooperación. Estas cualidades permiten un clima laboral agradable, y facilitan la comunicación así como la toma de decisiones entre sus integrantes.

Goleman, 2025, por su parte, destaca que estimular a alguien para que tenga buena actitud implica tener una amplia perspectiva de lo que esto significa, por esta razón hace énfasis en dos conceptos previamente estudiados por varios investigadores del optimismo. El primero

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

corresponde al estilo optimista explicativo y, el segundo, al optimismo disposicional, términos distintos entre sí, pero con una relevancia fundamental para entender con mayor profundidad de qué consta una actitud positiva en el liderazgo.

Tener consciencia de una situación adversa e interpretarla como una dificultad momentánea, así como una oportunidad de aprendizaje en la que el esfuerzo para aprovecharla debe ser mayor que en otras ocasiones, significa contar con un estilo explicativo optimista, pues, es una clara señal de contar con la capacidad para gestionar el estrés en momentos de alta presión. Por el contrario, si una adversidad es vista como un problema de gran magnitud sin pronta solución y predomina la culpa, entonces, se estaría hablando de un estilo explicativo pesimista.

En contraste, el optimismo disposicional permite tener una visión positiva respecto a las situaciones futuras, en especial, cuando se está persiguiendo una meta valiosa, puesto que, resulta más sencillo establecer objetivos claros y alcanzables. Mientras que, el pesimismo en este caso, funciona como una posible realidad, en donde evitar un riesgo innecesario es más eficaz que lanzarse de lleno al fracaso inminente.

En otras palabras, para el liderazgo empresarial contar con actitud positiva es sumamente importante, pues, contribuye al alcance de los objetivos y metas organizacionales, no obstante, se hace necesario analizar con detalle el estado actual de la empresa, y verificar si ser optimista le agrega valor a nuestro propósito o en contraparte nos impide advertir amenazas.

En este mismo sentido, para el gerente de una organización dominar la habilidad de la empatía, es otro factor determinante en el éxito de sus funciones. Goleman, 2025, describe esta competencia como la capacidad para percibir las emociones y los pensamientos ajenos, significa observar con interés la situación que se está exponiendo, comprender la perspectiva del otro, y en consecuencia, lograr identificar de qué manera se puede colaborar con él o ella.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Davidson (como se citó en Goleman, 2025), señala que de acuerdo con algunos estudios en neurociencia, se han determinado dos clases de empatía, la primera, corresponde a la empatía cognitiva, y hace referencia a la habilidad de comprender el punto de vista de otras personas e incluso contemplar los factores que influyen sobre estas; y la segunda, es la empatía afectiva, que sugiere una habilidad significativa para sentir lo que otros sienten, lo cual se refleja en los cambios corporales que se dan al percibir lo que está ocurriendo con alguien más y de qué manera le está afectando.

Sin embargo, entender cuál es el funcionamiento de nuestro cerebro con respecto a la empatía, resulta bastante interesante, por ello, Davidson (como se citó en Goleman, 2025), explica que, en la parte del cerebro llamada “unión temporoparietal”, hay una gran articulación con los sentidos del ser humano, por lo que se distingue una mayor conexión con la parte cognitiva de la empatía. Es decir, en caso contrario, las personas con deficiencia en esta zona tienen dificultad para entender la perspectiva de otros.

Mientras que, la corteza insular (área del cerebro que también influye en la autoconciencia emocional), es esencial para identificar las señales corporales y favorecer la afinidad entre las personas, por eso, cuando observamos el sufrimiento de alguien más y sentimos de alguna manera su dolor, lo que se está evidenciando una respuesta por parte de la ínsula.

De cualquier manera, ser empático es una habilidad que se encuentra estrechamente relacionada con la capacidad de descifrar el lenguaje corporal de las personas, puesto que, percibir y entender las emociones de otros es lo que estimula la sensación de preocupación por los mismos. Este concepto (preocupación empática) dado por psicólogos diestros en la materia, también refiere una conexión importante con la acción. Cuando algo o alguien nos preocupan tendemos a buscar una solución que disipe tal angustia.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

No obstante, aunque la empatía es esencial para liderar correctamente un equipo de trabajo y guiarlo hacia el logro de las metas propuestas, es una competencia que en exceso puede tener un efecto adverso, Druskat (como se citó en Goleman, 2025) refiere que los líderes con un alto grado de empatía generalmente se niegan a dar retroalimentación, lo que impide obtener eficacia en la laborales asignadas.

Por otra parte, Kohlrieser (como se citó en Goleman, 2025) reconoce la empatía como un componente clave de la efectividad en el liderazgo empresarial, y apoya la idea de que dominar esta habilidad es establecer una conexión con las emociones de otras personas, además, enfatiza en la necesidad de comprometerse a gestionar un genuino interés en la vivencia del ser humano, es decir, desde lo que genera alegría al trabajador, hasta lo que origina tristeza y dolor.

En otras palabras, lo que la teoría señala para el beneficio de las organizaciones, es el equilibrio ideal en las habilidades sociales y emocionales, pues, rara vez un exceso de un atributo representa beneficios para las personas. Para el caso puntual de la empatía, como competencia esencial de la inteligencia emocional, es trascendental saber gestionarla ya que asegura las demás habilidades que propician en manejo de relaciones.

Goleman, 2025, por otra parte, define la conciencia organizacional como una competencia valiosa en el ámbito laboral, pues, según él esta le permite al líder reconocer la dinámica emocional en los equipos de trabajo, la influencia de sus integrantes y el modo de relacionarse entre ellos, así como con el exterior. La conciencia organizacional facilita la elección de estrategias alineadas con los objetivos de la empresa y la absorción de todo el potencial de sus integrantes.

Nevárez (como se citó en Goleman, 2025) refiere que, para lograr dominar con precisión esta habilidad, se debe contar mínimamente con tres competencias más de la IE. Lo primero es, conocer y entender nuestras propias emociones y su influencia en nuestro actuar (autoconciencia

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

emocional), seguido de esto, es muy importante interpretar las señales que reflejan los demás, lo cual se obtiene con una profunda observación y escucha activa (empatía), y por último, pero no irrelevante, saber identificar el comportamiento adecuado a cada situación (autocontrol emocional).

En este contexto, Pitagorsky (como se citó en Goleman, 2025), también sugiere asentar la organización como un sistema, en el que el rendimiento y la conducta de cada persona repercute directa o indirectamente en los procesos de la empresa y su clima laboral. Además, indica que esta no es una habilidad que solo el líder debe procurar desarrollar, pues, para que todo fluya armoniosamente cada escalafón debe conocer el papel que está desempeñando y cómo este interfiere en el resultado final de la empresa.

Así pues, es esencial considerar varios elementos, tales como: la manera en la que se ejerce control, cómo se gestiona el conocimiento, qué nivel de desempeño manejan regularmente, cómo fluye la comunicación entre los equipos y sus integrantes y si sus relaciones son sanas, qué expectativas tienen los demás frente al futuro de la empresa y si el ambiente agradable o insoportable. En otras palabras, significa conocer a fondo cómo “siente” la organización, Pitagorsky (como se citó en Goleman, 2025).

De igual modo, la influencia, detallada por Goleman, 2025, como la destreza para atraer el interés natural de una persona a nuestros objetivos y, conseguir su participación en escenarios clave, es otra de las competencias que indudablemente no puede faltar en los empresarios, puesto que, ordenarle a una persona a que haga algo y decirle de qué manera, tiende a tener el efecto contrario, porque se convierte en una situación desgastante y abrumadora para ambos, pero, si por el contrario se tiene un impacto positivo en esta, entonces se sentirá inspirada y no obligada.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Boyatzis (como se citó en Goleman, 2025) señala que, el propósito de la influencia consiste en conseguir que alguien esté de acuerdo con nosotros, e indica que para lograrlo primero hay que entender su punto de vista, y es aquí donde se recomienda el uso de la empatía, pues mostrando un verdadero interés o preocupación por lo que está interfiriendo en la tranquilidad del otro, es una de las maneras más eficaces para actuar en su beneficio, y manifestar nuestra intención de colaborar con él o ella.

No obstante, también existe la opción de preparar las razones por las que nuestra perspectiva nos lleva a la decisión más viable para contribuir a una excelente gestión en la organización. Y tampoco se puede perder de vista que adquirir beneficios siempre será la elección más interesante, por ende, tomar una postura facilitadora o servicial con los deseos de otros, indirectamente nos hace pensar también en cómo nuestra perspectiva coincide con la de los demás.

Druskat y algunos de sus colegas (como se citó en Goleman, 2025) llegaron a la conclusión de que, una cultura de alta eficacia en los equipos de trabajo se forma en base a la confianza que exista entre sus integrantes, por ende, para fomentar la IE en los grupos, se hace necesario la creación de normas que promuevan recursos emocionales en el entorno laboral. De acuerdo con esto, es de suma importancia que el líder haga uso de la influencia sobre su equipo, en ocasiones para respaldar y en otras para forzar a respetar dichas normas.

Otra teoría sobre la habilidad de la influencia de los líderes, descrita por Taylor (como se citó en Goleman, 2025) es que, inspirar a las personas para que actúen apropiadamente se logra transmitiendo confianza en sus capacidades y fijando altas expectativas sobre su rendimiento, pues, según esta afirmación, usar de forma correcta la influencia funciona como estímulo para que los equipos eleven su nivel de autoexigencia.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Así mismo, se han determinado dos conceptos según las experiencias de los líderes, el primero, el *facilitador involuntario*, acostumbrado a pensar en cultivar afinidad y conexiones constructivas, eludiendo disputas con sus colaboradores directos; el segundo, el *controlador negativo*, habitualmente con la creencia de que establecer un vínculo personal con quienes están a su cargo, socava su autoridad para exigir resultados elevados. Dos perspectivas totalmente erróneas que minimizan su potencial como líderes Taylor (como se citó en Goleman, 2025).

Tener influencia, además de una habilidad emocional, es un instrumento práctico para dar forma a nuestras ideas, ya que, con el respaldo de las personas adecuadas en el momento correcto un sueño se puede convertir en una realidad, incluso para no extremar, se puede afirmar que gracias a la influencia (combinada con algunas otras competencias), los líderes son capaces de crear un clima laboral armónico y productivo, algo que a simple vista parecería sencillo pero en efecto tiene una alta complejidad.

Según Goleman, 2025, entrenar y ser mentor es un talento que se origina en la capacidad de una persona para gestionar el aprendizaje y el crecimiento de otros, de manera prolongada mediante la retroalimentación y el apoyo. Esto precisa de un interés natural por el bienestar de una persona y, requiere claridad tanto de sus fortalezas como de sus debilidades, pues, para fomentar en ella un verdadero desarrollo, es indispensable realizar apreciaciones constructivas que le ayuden a buscar métodos más idóneos de transformación.

Boyatzis (como se citó en Goleman, 2025) señala que, entrenar y ser mentor es un concepto mucho más amplio de lo que parece, este consta de un compromiso genuino con las aptitudes la persona, es decir, aunque el resultado final sea aumentar su desempeño en determinada labor, la clave está en maximizar el potencial de sus capacidades, de esta manera se obtendrá un efectivo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

desarrollo en su personalidad, ya que aquellas facultades fueron explotadas en su totalidad y no solo mejoradas.

Adicionalmente, Kohlrieser (como se citó en Goleman, 2025) refiere que, ser hábil en esta competencia en gran medida depende de la seguridad y la confianza que se le trasmite a los demás, es decir, cuando un líder logra enviar un mensaje de solidaridad y respaldo a su equipo, sus integrantes responden con tal serenidad que su desempeño pocas veces se ve afectado y, por el contrario, tienden a tomar iniciativas y riesgos con alta probabilidad de ganar porque se sienten cómodos y cometer un error no los atemoriza, pues, lo entienden como una oportunidad de crecimiento.

De la misma manera, Kohlrieser (como se citó en Goleman, 2025) afirma que, la clave para ser diestro en esta labor, se origina en la perspicacia con la que se hacen preguntas, puesto que, profundizar en las motivaciones de los demás es lo que permite hallar el método apropiado para crear un vínculo honesto y seguro orientado hacia el aprendizaje y el crecimiento personal y profesional.

Por otra parte, Nevárez (como se citó en Goleman, 2025) refiere que, hay una particular diferencia entre entrenar y ser mentor, y esta es “la cantidad de tiempo y la profundidad de sus interacciones”. Entrenar se caracteriza por ser un proceso más reflexivo y trascendental, suele haber un enfoque puntual, mientras que, ser mentor es una labor menos formal y menos organizada, es una guía para el desarrollo de aptitudes a nivel personal y/o profesional.

Básicamente, y de acuerdo con Goleman, 2025, entrenar y ser mentor es una habilidad bastante significativa en el arte de liderar, ya que, en combinación con otras destrezas, se hace más sencillo contribuir al crecimiento de las personas siempre y cuando no se pierda de vista el objetivo, es decir, el aprendiz, a quien se le debe pensar constantemente como el punto de partida

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

para realizar la búsqueda de las técnicas que más se adapten al proceso de transformación, asegurando lecciones eficaces y enseñanzas valiosas para su perfil profesional/laboral.

Otra de las competencias esenciales en el liderazgo empresarial, es la gestión de conflictos, definida por Goleman, 2025, como la capacidad de intervenir con astucia en una situación controversial entre dos o más personas, logrando conciliar entre ambas partes; además de exhibir con sutileza y asertividad los desacuerdos del grupo para precisar soluciones. Los empresarios que cuentan con este tipo de facultades pueden escuchar diferentes puntos de vista y encontrar en medio de tanta discordancia un interés general y, redireccionar todos los esfuerzos hacia el bienestar común.

Goleman, 2025, indica que, para que se genere un enfrentamiento entre compañeros de trabajo basta con una simple diferencia entre perspectivas, la cual necesariamente debe ser afrontada con respeto, empatía, y autocontrol emocional, para evitar que se desarrolle un conflicto mayor que termine perjudicando el ambiente laboral y la productividad de la organización. Un líder con esta habilidad debe dar manejo apropiado a las emociones personales de sus colaboradores, detectar la raíz del problema y dar solución pronta al mismo.

Kohlrieser (como se citó en Goleman, 2025) refiere que, “los líderes de base segura proveen seguridad y desafío”, esto quiere decir que, son personas a quienes se les facilita abordar asuntos delicados y establecer un vínculo sólido de comunicación entre los involucrados, pues, reconocen que ignorar o postergar un problema solo atraerá más conflicto, por ende, transmiten a su grupo la idea de que los desacuerdos más allá de representar algo negativo, son una oportunidad de crecimiento y fortalecimiento como equipo.

Del mismo modo, Gallo (como se citó en Goleman, 2025) enfatiza en la importancia de ver el conflicto como un elemento positivo para las organizaciones, y deriva de él varios

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

beneficios, tales como: una oportunidad de aprendizaje, relaciones laborales armoniosas, enfoque en los resultados y motivación laboral. Además, sugiere estar preparado continuamente para el conflicto, advirtiendo algunos pasos a seguir para gestionar una situación controversial.

Estos puntos de referencia básicamente son la reprogramación mental, que consiste en adentrarse con optimismo y empatía en la situación problemática; considerar objetivamente la perspectiva del otro; analizar el contexto organizacional del momento; suponer diferentes escenarios y preparar una respuesta coherente y respetuosa a cada uno de ellos; escoger el momento oportuno y el espacio correcto para intentar mejorar una situación hostil; y por último, liberar la carga emocional antes de abordar la discusión, preferiblemente con una persona de confianza.

Por otra parte, Pitagorsky (como se citó en Goleman, 2025) resalta la importancia de la atención consciente (*mindfulness*) y el análisis, describiendo la primera, como la práctica de enfocar toda la atención en lo que está ocurriendo justo en el presente, es decir, en el contexto laboral conviene, especialmente en momentos de tensión, observar y escuchar con detalle el entorno, las reacciones de otros y nuestro propio estado emocional y mental; y como segunda medida, examinar de manera fraccionada la situación actual para comprenderla mejor, pero sin ignorar nuestra intuición.

Asimismo, Pitagorsky (como se citó en Goleman, 2025) refiere que “todo resultado es producto de un proceso”, y expone que el más apropiado para la gestión de conflictos consta de seis pasos: retroceder, es decir, realizar una autoevaluación mental previa; enfocarse en el proceso, en donde el punto final es satisfacer ambas partes; analizar, lo cual facilita la identificación de las características del conflicto; tratar de entender, o sea, no desestimar el punto de vista de los demás;

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

facilitar y abordar el problema, es decir, actuar con asertividad; y finalmente, cerrar el conflicto, llegando a un consenso y tomando una decisión.

En resumen, los conflictos en las organizaciones son inevitables, de hecho, de acuerdo con lo mencionado al respecto, son factores determinantes en la creación de una convivencia integral, ya que, para gestionar conflictos se precisa la práctica habilidades emocionales, sociales y comunicativas, lo que da como resultado relaciones interpersonales y laborales sanas y productivas.

En este mismo sentido, el trabajo en equipo es considerado como una competencia emocional indispensable para las empresas, pues, evidentemente para que exista equilibrio y eficiencia en una organización su personal debe poseer la destreza de trabajar en función de los mismos objetivos. Goleman, 2025, define este concepto como, la aptitud para colaborar con otros en beneficio de un meta grupal implica la participación activa de todos los integrantes del equipo y, para aquellos que son líderes, refleja el talento para fortalecer la identidad grupal, así como, cultivar conexiones de cooperación entre los mismos.

Boyatzis (como se citó en Goleman, 2025) señala que, esta capacidad para un empresario no consiste en direccionar el equipo hacia un punto en particular, pero sí hace referencia a ser un integrante valioso y excepcional para el mismo. Además, resalta que para ejecutar esta habilidad se debe entender que en el grupo cada miembro importa, y por ende, su opinión tiene valor, por ello, pensar en cómo incentivar a los demás para que participen plenamente y en qué podemos contribuir nosotros, es el primer paso para llevar a cabo esta competencia.

Por otra parte, Druskat (como se citó en Goleman, 2025) refiere que, los resultados de investigaciones realizadas junto con algunos colegas, arrojó un panorama más claro frente al impacto del trabajo en equipo para las empresas, demostrando que, este es un método eficaz para

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

el correcto funcionamiento de las mismas. Incluso, se determinó que cuando existe un equilibrio entre la inteligencia emocional y cognitiva del líder las Normas de los Equipos con IE se maximizan y por ende, el desempeño del grupo se eleva.

En esta misma línea pero, quizá con un mayor nivel de importancia, se encuentra el liderazgo inspirador, definido por Goleman, 2025, como la habilidad de inspirar a otras personas para que gestionen hábilmente sus capacidades y, hallen una fuerte conexión entre su motivación interna y la esencia de la empresa, es decir, ser líder e inspirar a nuestros colaboradores se traduce en ofrecer algo más intangible, como la satisfacción de ejecutar sus funciones pese a la complejidad de estas, con la certeza de haber hecho lo mejor posible. Se trata de liderar con pasión y transmitir un ideal.

Boyatzis (como se citó en Goleman, 2025) destaca que, aunque un liderazgo eficaz está estrechamente relacionado con la capacidad de influir, cuando se pretende inspirar a otras personas no se tiene como intención principal lograr que su perspectiva coincida con la nuestra, pero sí estimular en ellas una entrega genuina con la organización, pues, la visión y la misión de una empresa además de ser compartida con los colaboradores, debe despertar en ellos un verdadero entendimiento e interés.

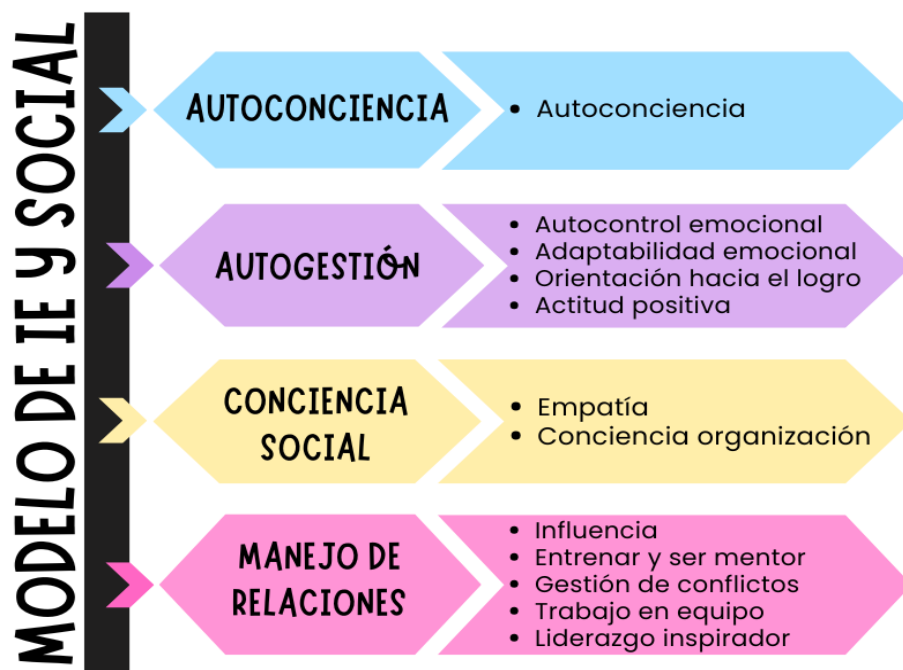
De la misma manera, McKee (como se citó en Goleman, 2025), refiere que, para poder inspirar a otros se debe contar con un alto nivel de autoconciencia, pues, quienes nos rodean son capaces de detectar la autenticidad de nuestras acciones y, valorar con criterio propio si el propósito que estamos promoviendo va acorde con nuestros valores y los objetivos de la organización. Por esta razón, ser consiente de nuestras emociones y gestionarlas adecuadamente fomenta un ambiente laboral menos toxico, más proactivo, positivo y sincero.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

En pocas palabras, ser un líder inspirador consiste no solo en hallar la manera ideal de transmitir a otras personas interés y motivación en su labor, inspirar significa, primero, sentirse inspirado por los sueños que se persiguen o impulsado a alcanzar metas altas por un bienestar mayor al propio, y segundo, vincular nuestra esencia con la verdadera razón de ser de la organización, ir en pro del bien común e incentivar una fuerte lealtad con el trabajo a desempeñar.

Figura 28

Dominios principales de la inteligencia emocional y social.



3. Principios básicos del líder emocionalmente inteligente

En el contexto empresarial ser competente y eficiente es un requisito más que una simple cualidad, lo que deriva en ejercer un liderazgo emocionalmente inteligente coordinado con aptitudes intelectuales y técnicas. Por consiguiente, es preciso destacar los cuatro componentes de

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

la IE que según Daniel Goleman todo líder debe poseer, tal como refiere en una de sus obras más significativas para la vida profesional y laboral.

El conocimiento de uno mismo consiste en tener claridad sobre nuestras propias emociones, fortalezas y debilidades, y de la misma manera, supone una naturaleza honesta y sensata consigo mismo, así como con las personas a nuestro alrededor indistintamente del escenario; a su vez, quien tiene plena conciencia de sus principios y sus ideales, será capaz de ajustar sus decisiones en base a ellos, tal como afirma Goleman, 2015.

En consecuencia, un líder empresarial con un elevado grado de autoconciencia puede reconocer con facilidad sus falencias y actuar constructivamente en ellas, asimismo, saben hasta qué punto deben exigirse pues priorizan la prudencia y la eficacia y no alardean vanidosamente virtudes de las cuales carecen. Para un líder con esta habilidad, gestionar su equipo de trabajo en función de estereotipos o juicios negativos es poco común, pues, valoran más la transparencia en las personas y los méritos realizados por conseguir las metas propuestas.

Por otra parte, la autogestión o el autocontrol, según Goleman, 2015, les permite a los líderes empresariales mantener una postura ecuánime en situaciones críticas, además, esta suele ser una característica propia de personas razonables con la facilidad de fomentar un clima laboral íntegro, en especial, es lo que respecta a la seguridad y la confianza transmitida a los miembros del equipo, pues, el autocontrol en los cargos superiores se ve reflejado en el actuar de quienes cuentan con puestos de menor nivel, ya que, existe como punto de referencia el buen ejemplo de quien los dirige.

De igual modo, Goleman, 2015, afirma que, la tendencia a la reflexión, a la adaptabilidad y resiliencia, así como una actitud serena, son atributos clave para ejercer un liderazgo apoyado en la autogestión de las emociones, no obstante, conviene saber diferenciar entre respuestas sensatas

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

y falta de pasión por la labor, puesto que, las personas suelen mal interpretar ambos comportamientos entre sí. Incluso, el autor recalca no haber hallado entre sus investigaciones un indicador de que manifestar emociones negativas genere convicción y motivación entre el personal.

Otra aptitud inherente al liderazgo fundamentado en la inteligencia emocional es la empatía, una cualidad propia de una persona con la capacidad de percibir ágilmente las emociones en los demás, y aunque, tal como afirma Goleman, 2015, relacionar este concepto con el ámbito profesional sobre todo cuando se trata de negocios resulta un poco confuso, ser empático en este caso hace alusión a tener en consideración los sentimientos de quienes nos reportan directamente, en especial cuando se realiza la toma de decisiones en la empresa.

Así pues, la empatía funciona como un instrumento de articulación entre equipos y la construcción de relaciones sólidas entre los integrantes de los mismos, además de facilitar la comunicación dentro del entorno empresarial, pues, en medio de la gran variedad de culturas, lenguas, y tradiciones a las que el ecosistema de los negocios nos expone, conviene saber interpretar el lenguaje corporal para evitar mensajes equivocados, refiere Goleman, 2015.

En lo que respecta a la habilidad social, Goleman, 2015, explica que, es una destreza sostenida sobre varias competencias de la IE, pues, para lograr la construcción de relaciones importantes una persona, en especial, un líder, debe poseer otras capacidades que le permitan simpatizar con los demás, entendiendo que los resultados más eficientes se dan cuando se trabaja en equipo y todo el esfuerzo se moviliza hacia un propósito común.

Este talento facilita el liderazgo en las organizaciones porque no limita las conexiones laborales, se tiene en consideración la dinámica cambiante e innovadora en el mundo de los negocios, y advierte al líder de crear vínculos estratégicos con antelación a las situaciones críticas,

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

en donde permanecer dentro de la zona de confort resulta ineficaz, pues, inhibe las acciones acertadas y oportunas. Tener habilidad social implica desenvolverse con asertividad y satisfacción entre diversos grupos de personas, logrando establecer alianzas sólidas.

4. El liderazgo y su impacto en el clima organizacional, según el grado de inteligencia emocional que posea el líder

En las organizaciones ejercer un liderazgo efectivo es esencial para alcanzar el éxito. Una cultura empresarial de alto rendimiento se encuentra estrechamente vinculada con las gestiones realizadas por sus líderes, quienes reconocen el impacto de sus decisiones en el clima organizacional y el desempeño de sus colaboradores. Esto repercute directamente en el comportamiento de la empresa dentro del mercado y su nivel de competitividad.

Goleman, 2015, refiere que, una investigación realizada por la consultoría Hay/McBer, encontró seis estilos de liderazgo aplicados por ejecutivos de diversas empresas, además de señalar que, los líderes con mejores resultados son aquellos que habitualmente usan varios de estos en el transcurso de poco tiempo mientras dirigen su personal, dependiendo de las circunstancias a las que se enfrenten. De igual manera, se determinó que, de estos seis estilos, solo cuatro generan un ambiente laboral positivo si se emplean con una frecuencia superior a los otros dos.

El estilo autorizado es un tipo de liderazgo ampliamente favorable para el ambiente organizacional, pues, permite reestructurar las tácticas empleadas con anterioridad que han sido ineficaces y desgastantes, estimula el interés del personal en su labor diaria, alineando sus acciones con la visión esencial de la empresa, es decir, hace entender a las personas el sentido y la relevancia del papel que desempeñan dentro del sistema.

Según Goleman, 2015, el estilo visionario (autorizado), eleva la motivación del empleado y refuerza su compromiso con los objetivos organizacionales, y además de cambiar la perspectiva

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

desorientada principalmente en momentos críticos, da autonomía innovadora para aplicar cambios necesarios en la metodología de trabajo. No obstante, el autor recalca que, pese a ser un liderazgo válido en la mayoría de los casos, debe usarse con mesura cuando nos rodean expertos, ya que, podrían tomarnos como presuntuosos y en otros escenarios, como déspotas.

El estilo entrenador, por otra parte, corresponde a la destreza con la que un líder puede intervenir gradualmente en el crecimiento personal y laboral de un empleado, ayudándole a fortalecer sus debilidades y a maximizar sus habilidades para conectarlos con sus más grandes propósitos, afirma Goleman, 2015. De igual modo, es importante resaltar que, aunque este tipo de liderazgo genera grandes resultados a largo plazo, es poco usado en las organizaciones, ya que la dinámica económica en la actualidad se inclina principalmente por respuestas rápidas y directas.

Esto significa que, para entrenar se requiere de interés y tiempo, pues impartir conocimiento, dar libertad creativa e inspirar confianza y respaldo a su vez, son acciones que solo podrían ser realizadas por un líder con la actitud y la experiencia suficiente para instruir y corregir positivamente. Adicional a esto, Goleman, 2015, menciona que, para que este estilo tenga éxito es indispensable la disposición para ser entrenado por parte del empleado.

Otro de los estilos hallados en la investigación es el liderazgo asociativo, cuyo enfoque se basa en las personas y sus emociones, es decir, prioriza la creación de vínculos colaborativos entre el personal de la organización, de manera que, la comunicación y la lealtad entre los empleados se convierte en los pilares de un ambiente laboral agradable y productivo, refiere Goleman, 2015. Esto señala que, cuando se trata de unir un equipo, un líder asociativo es la mejor opción, pues, es la persona idónea para realizar una escucha activa y aplicar feedback continuo.

Sin embargo, aunque ser un líder asociativo la mayor parte del tiempo tiene múltiples beneficios, pues, proporciona al empleado valor por su esfuerzo realizado y genera en él sentido

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

de pertenencia con la organización, cuando se usa en exceso se corre el riesgo de ser demasiado permisivo enviando indirectamente un mensaje de mediocridad en el equipo, lo que afectaría de forma abismática la eficiencia del trabajo y por consiguiente la reputación de la empresa.

El estilo democrático, por otra parte, se ajusta perfectamente a líderes con una visión amplia y clara de los objetivos pero, sin un plan de acción detallado para lograrlos, en otras palabras, cuando hay indecisión sobre las rutas más adecuadas para alcanzar una meta conviene escuchar diferentes perspectivas, consejos y recomendaciones de personas con conocimiento y experiencia de la materia, refiere Goleman, 2015.

Asimismo, el hecho de tomar en cuenta las opiniones de subordinados o colegas promueve una cultura de honestidad y seguridad, pues, refleja un alto grado de confianza en las aptitudes de los empleados para estructurar el trabajo, quienes tienden a dar puntos de vista realistas sobre lo que es posible y lo que no, ya que entienden las consecuencias que acarrea comprometerse con algo inalcanzable, además de sentirse valorados por parte de la empresa. En contraste, ser un líder democrático es poco apropiado en momentos críticos, afirma Goleman, 2015.

El estilo que marca la pauta, es un tipo de liderazgo más exigente y por lo general ofrece grandes ventajas al equipo que sabe usarlo adecuadamente, sin embargo, darle exclusividad tiene un resultado contraproducente porque si bien es cierto fija estándares de rendimiento bastante altos, los cuales son respaldados por el líder, quien ejemplifica la autoexigencia, la disciplina y la eficacia, no es garantía de obtener el mismo efecto en los empleados, pues, ejercer una desmedida y amenazante presión sobre ellos, los desmoraliza y desenfoca de la meta, refiere Goleman, 2015.

De igual modo, el autor señala que, no saber delegar tareas ni actuar con flexibilidad frente a nuestros equipos, nos sobrecarga de trabajo, nos genera estrés y nos podría hacer cambiar de perspectiva. Por este motivo, el estilo de liderazgo que marca la pauta es un recurso útil en

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

determinados momentos, y según evidenció la investigación permite el alcance de metas con celeridad y eficiencia, pero solo cuando un líder sabe ejecutarlo y su equipo está preparado para él, de lo contrario, los efectos serán adversos.

Por otra parte, el estilo coercitivo, pertenece a un modelo de liderazgo severo e inflexible, dispuesto a restringir la libertad de ideas y la facultad para intervenir en las decisiones importantes, es decir, cuando un líder limita o anula la participación de los demás miembros del equipo o la organización, y el momento no es oportuno, lo que genera en los empleados es un rechazo absoluto por sus directrices, creando un ambiente laboral asfixiante, en el que impera la incomodidad, la desmotivación y el conflicto constante, indica Goleman, 2015.

No obstante, aunque parezca que es un estilo principalmente negativo, cuyo uso debería omitirse dentro de las organizaciones, este es un liderazgo con un fuerte sentido en situaciones complejas, donde se amerita una reestructuración estratégica, solo en estos casos es lo más recomendable y por el lapso de tiempo necesario, pues, una vez haya pasado la crisis conviene cambiar de estilo, y recordar a los miembros del equipo el valor que tienen sus aportes y sus esfuerzo en el marco de la meta propuesta.

Figura 29

Estilos de liderazgo.



Apéndice F. Correlatoria seminario 1

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación A

Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la Correlatoria

Sesión I Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”

Tema específico: Teorías, características y principios relevantes de la inteligencia emocional en el desempeño del empresario.

Presentado por: Angiee Natalya Melón Barajas

Fecha: 24 de octubre de 2025

1. **Aspectos que complementan el tema de exposición:** conocer las principales teorías que cimientan la Inteligencia Emocional permite enriquecer y fundamentar este término que ha venido en auge desde hace unos años. Comprender cómo las competencias de la IE generan impacto en el liderazgo le permite a los empresarios del sector servicios desarrollar nuevas habilidades que impulsen hacia la motivación, alcance de objetivos organizacionales y la evolución de líderes altamente inteligentes. Identificar el alcance del concepto en el entorno laboral será una pieza clave para que los empresarios inicien a desarrollarlo.
2. **Reflexión crítica:** es fundamental que los empresarios utilicen no solo un tipo de liderazgo, sino que, por el contrario, apliquen varios estilos al tiempo, recalcando el estilo visionario, estilo entrenador, estilo asociativo y estilo democrático, esto les permitirá sobreponerse a las adversidades y fortalecer la flexibilidad, desarrollar el talento de su equipo de trabajo y facilitar la productividad. Por otra parte, fomentar la introspección de inteligencia intrapersonal e interpersonal genera líderes más conscientes y capaces de gestionar emociones sin caer en los secuestros emocionales.

3. Contenido:

Aspectos más relevantes del tema:

El liderazgo organizacional proporciona dirección a la empresa, a través del empresario quien potencia su capacidad para motivar e influenciar positivamente en su equipo de trabajo logrando el equilibrio entre el éxito empresarial y la calidad de vida. La toma de decisiones en este liderazgo es indispensable, la cual va, a partir de decisiones cotidianas y posiblemente delegadas, hasta decisiones de la alta gerencia, redefiniendo prioridades y el rumbo de los recursos de la compañía.

Acuerdos y desacuerdos:

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Concuero con las 12 competencias de la Inteligencia Emocional expuestas, las cuales, otorgan la facultad de gestionar adecuadamente y de manera efectiva las emociones sin importar la circunstancia a la cual se encuentren expuestos los empresarios del sector servicios, estas competencias no solo aseguran el éxito en el entorno competitivo, sino que también, conllevan a crear una ventaja competitiva y minimizar debilidades y amenazas externas. De igual forma, concuerdo en el daño al que están expuestos los líderes cuando no pueden o no saben cómo disipar el sufrimiento emocional causado por presión de diferente índole laboral, por ello, conocer, indagar y contextualizarse de este término puede retornar los problemas clínicos.

4. **Claridad en la exposición:** Se deja constancia que la exposición fue clara, dinámica, organizada y con ilustraciones correspondientes al objetivo y tema principal. El contenido expuesto se presentó de manera acertada, sin interrupciones y facilitando la comprensión de lo inicialmente examinado y propuesto (teorías y principios de la Inteligencia emocional).
5. **Capacidad de comunicar y liderar al grupo:** se evidencio un correcto manejo de la información, las herramientas de apoyo y la manera en la que se explicó el contenido por parte de la relatora hacia los partícipes. El diálogo y la participación durante la relatoría permitieron un ambiente de construcción de conocimiento y fundamento para los posteriores objetivos.

Apéndice G. Protocolo seminario 2

Formato para la presentación del protocolo

Sesión II Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Tema específico: Estrategias y técnicas que permitan el desarrollo de la inteligencia emocional en el empresario en empresas del sector servicios

Fecha: 07 de Noviembre de 2025

Siendo las 6:10 de la noche del viernes 07 de noviembre de 2025, a través de conexión vía zoom se da inicio a la socialización de la segunda relatoría de este seminario, se procede a encender cámaras y micrófonos y durante el desarrollo de esta se tienen en cuenta los siguientes ítems e interventores:

Asistentes y funciones

- Luz Helena Villamizar Cáceres - Directora
- Dayerli Pabón Pinzón - Protocolante
- Lizbeth Tatiana Duarte Manrique - Relatora
- Maria Paula Cristancho Villamil - Correlatora
- Angiee Natalya Melón Barajas - Participante

- a. **Comentarios del protocolo anterior.** No se realizan comentarios.
- b. **Evaluación de la relatoría y Correlatoría.** Se da cumplimiento al objetivo formulado, con ayuda de, herramientas tecnológicas implementadas y materiales como, por ejemplo, las diapositivas expuestas, contribuyendo a una comprensión global de las técnicas y estrategias indispensables para la correcta ejecución de la Inteligencia Emocional en empresarios.
- c. **Desarrollo de la discusión.** Una vez culminado el saludo inicial por parte de la directora a los asistentes y cedido el control de pantalla a la relatora. La protocolante (Dayerli Pabón Pinzón) procedió dando la bienvenida a todos los participantes, así mismo, anunció la hora de inicio y otorgó la palabra a la relatora.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

La relatora (Lizbeth Tatiana Duarte Manrique) comienza su relatoría mencionando que el empresario debe de tener claro hacia dónde quiere llegar, teniendo claridad de sus objetivos, además de estar preparado para el fracaso y desarrollar la habilidad de resiliencia, proporcionando a su equipo de trabajo o colaboradores equilibrio y facilidad de adaptación. Sin olvidar, celebrar los avances que tenga la empresa, con el fin de producir actitudes positivas y optimistas.

Por medio de su material de apoyo, la relatora enuncia las estrategias y técnicas que los empresarios del sector servicios deben de tener en cuenta, tales como:

- Reconocimiento de las emociones: autoconocimiento y autocontrol.
- Meditación y respiración consciente: para mantener calma y empatía.
- Escaneo corporal: el cuerpo expresa lo que se siente y previenen trastorno emocional.
- Práctica del Semáforo: gestión eficaz de emociones.

Así mismo, describe los beneficios que obtienen los empresarios al desarrollar la Inteligencia Emocional, mejorando la relación con sus clientes e incrementando reconocimiento de marca; se reduce la rotación de personal y las mermas; aumenta la productividad, ingenio y creatividad debido a la sensación de bienestar, escucha y democracia empresarial. Se consolida una cultura empresarial basada en la confianza y empatía.

La protocolante procede a presentar a la persona correlatora (Maria Paula Cristancho), quien entra a ahondar en los cinco componentes fundamentales de la Inteligencia Emocional Según Daniel Goleman (1995) , los cuales son: Autoconciencia, Autorregulación, Motivación, Empatía y Habilidades sociales; destacando como cada uno de ellos cimenta las buenas bases de la IE y como estas se convierten en instrumentos para el éxito de los empresarios. Además de ello, mencionó el Modelo de la percepción, comprensión, utilización y regulación de emociones por Salovey y Mayer (1990), modelo que sirve para guiar acciones y una toma de decisiones efectiva.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

A partir de sus reflexiones, se infiere la relevancia de tener conocimiento, cultivar y llevar a cabo en las organizaciones los componentes enunciados por Goleman (1995) aportando sosiego, estabilidad, satisfacción, bienestar, toma de decisiones acertada y alcance de objetivos.

B. Anotaciones y pregunta del participante.

La participante prioriza la importancia de la conciencia emocional en empresarios, la cual, permitirá llegar a autorregularse en situaciones de presión o altamente agobiantes. Destacando que para fortalecer la IE es indispensable para los empresarios implementar tácticas como la del semáforo, la cual, se basa en gestionar de manera efectiva las emociones, teniendo en cuenta los colores particularmente conocidos del semáforo: Color rojo, significa que el empresario ante una emoción fuerte debe detenerse o parar con el fin de neutralizar las emociones y por supuestos los impulsos. Color amarillo, hace referencia a que el empresario debe tomarse unos minutos para reflexionar y dejar que la autoconciencia lo devuelva a un panorama más objetivo. Color verde, allí el empresario debe actuar, solucionar o tomar una decisión con la mente despejada y sin que las emociones lo controlen. Esto facilitará y generará bienestar en el empresario, viéndose reflejado en mejores resultados.

Pregunta del participante: ¿Cuál consideran que se convierte en componente clave para el desarrollo y fortalecimiento de la Inteligencia Emocional en empresarios del sector servicios?. De modo que, tanto la relatora como correlatora concuerdan en que el componente base y prioritario es la Empatía.

Reglas metodológicas utilizadas. La metodología que se utilizó fue la planteada por la directora del proyecto, teniendo en cuenta, unos tiempos establecidos para la intervención de cada asistente, de la siguiente manera: protocolante (bienvenida, intervención, conclusión y culminación), relatora 30 minutos, Correlatora 20 minutos y participante (intervención durante el debate). El desarrollo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

de los cinco componentes propuestos por Goleman (1995), permite a los empresarios conocer sus propias fortalezas y debilidades, así como, identificar las oportunidades y anticipar las amenazas del mercado. Así como, la gestión óptima de emociones personales, como la de los demás, creando un ambiente seguro, familiar y benéfico para todos los involucrados en la organización. La IE les permite a los empresarios adaptarse al cambio y tomar decisiones que contribuyan al progreso en medio de dificultades, desarrollando nuevas habilidades y fortaleciendo las existentes.

- d. **Tema de la siguiente sesión.** Identificar cómo la Inteligencia Emocional aporta en el bienestar del empresario y en la gestión del estrés.
- e. **Anexos (Relatoría- Correlatoría).**

Apéndice H. *Relatoria seminario 2*

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación

A Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la Relatoría

Sesión II Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”

Tema específico: Estrategias y técnicas que permitan el desarrollo de la inteligencia emocional en el empresario en empresas del sector servicios

Presentado por: Lizbeth Tatiana Duarte Manrique

Fecha: 07 de noviembre de 2025

Objetivo: Identificar estrategias y técnicas que permitan el desarrollo de la inteligencia emocional en el empresario en empresas del sector servicios y que ayuden al crecimiento empresarial

Fuentes de información: Esta investigación se fundamentó en diversas fuentes que abordan la inteligencia emocional y el bienestar laboral desde perspectivas teóricas, aplicadas y contemporáneas. Entre los referentes principales se encontraron las obras de Daniel Goleman (1998; 2004), cuyas contribuciones sobre la práctica de la inteligencia emocional y el liderazgo constituyen la base conceptual del análisis. Asimismo, se consideraron los aportes de Covey (1989) sobre la efectividad personal, y de Boyatzis y McKee (2005) en relación con el liderazgo resonante. La revisión también incluyó trabajos de Ramos Díaz, Fernández Berrocal y colaboradores (2012; 2017), quienes profundizan en el desarrollo emocional y la gestión de las emociones a través del mindfulness. Complementariamente, se integraron recursos digitales como la presentación de González Suárez y Fernández Ortea (2012), los contenidos audiovisuales de Financial Mentors TV (2023), Judit Català (2020) y el Podcast de Negocios y Emprendimiento (YouTube, 2024), así como artículos de actualidad como Cecchi-Dimeglio (2024) en Forbes y los análisis sobre productividad y bienestar publicados por PsicoTools (2019). Además, se incluyeron estudios académicos sobre estrés laboral y salud mental, entre ellos los de Maslach y Leiter (2016), investigaciones de la Universidad Santo Tomás (2014), publicaciones de la revista Psicoespacios (2018), reportes de Portafolio (2023), documentos del Consejo Colombiano de Seguridad (2022) y trabajos recientes como el preprint de Arxiv (2024). En conjunto, estas fuentes proporcionaron un marco teórico y empírico robusto para sustentar el desarrollo del presente estudio.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Preguntas que motivan a la investigación: ¿Qué estrategias favorecen el desarrollo de la inteligencia emocional en los empresarios?, ¿Qué técnicas se pueden aplicar para el desarrollo de la inteligencia emocional en empresarios del sector servicios?, ¿Cuáles autores hablan sobre estrategias de la inteligencia emocional en empresarios?, ¿Cómo influye la inteligencia emocional en los empresarios?

Desarrollo del tema.

Trabajo escrito de la investigación incluye

En el segundo seminario de esta investigación se desarrolló el tema propuesto, sustentado en las fuentes bibliográficas correspondientes.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno empresarial caracterizado por la alta competitividad, donde se ha visto sometida a diferentes transformaciones basadas en tecnología y una gran necesidad de adaptarse a los cambios que enfrenta el mercado. Asimismo, se ha demostrado que los empresarios no solamente requieren de habilidades técnicas y conocimientos especializados, sino también se ha demostrado que los empresarios deben contar con habilidades emocionales que contribuyan a su correcto desempeño dentro de las organizaciones, donde se basan en decisiones asertivas, gestionen adecuadamente los conflictos, comuniquen de manera efectiva y puedan mantener la motivación tanto propia como la del equipo de trabajo. Es así, como la inteligencia emocional se ha convertido en un pilar esencial dentro del liderazgo moderno y en un factor decisivo para obtener el éxito organizacional

Daniel Goleman, es uno de los autores más destacados por su influencia dentro del concepto de inteligencia emocional, donde menciona que es la capacidad que posee una persona para reconocer, comprender y manejar sus propias emociones, así como las de los demás.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Igualmente, se menciona que el desarrollar la inteligencia emocional les permite a los líderes empresariales que actúen con mayor empatía, controlen el estrés frente a la posición laboran y fomenten un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. Con respecto al sector servicios, donde en ocasiones el contacto directo con el cliente y la interacción constante con las personas son elementos fundamentales, el termino de inteligencia emocional toma más fuerza y adquiere una relevancia mayor, ya que los resultados de la organización se pueden ver reflejados en la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

De esta manera, el desarrollo de esta relatoría tiene como propósito identificar estrategias y técnicas que contribuyan al desarrollo de la inteligencia emocional en los empresarios del sector servicios. Al hacerlo, se busca resaltar la importancia de contar con la capacidad emocional de enfrentar diferentes problemáticas en la organización, llevando a cabo la integración de la gestión emocional como parte fundamental del liderazgo y de la cultura organizacional, llevando al reconocimiento que el éxito de una empresa no solamente depende del conocimiento técnico y financiero, sino también de la capacidad que tienen sus líderes para comprender y gestionar las emociones que influyen dentro del contexto laboral y el desempeño colectivo.

c) Contenido

2. Fundamentos de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional es una habilidad significativa dentro del ser humano, ya que, ayuda a regular nuestras emociones. Es así, como dentro del contexto empresarial tiene un pilar fundamental que ayuda a los grandes empresarios a alcanzar su éxito empresarial. Sin embargo, cabe mencionar que muchas empresas siguen ligadas a la parte técnica y financiera dentro de su

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

organización, lo que ha hecho que la vista frente a la inteligencia emocional se muestre un poco nublada y poco tenida en cuenta.

Para realizar una síntesis de acuerdo con el significado de inteligencia emocional nos encontramos con Goleman D (1998) donde menciona que la inteligencia emocional es una práctica que se debe desarrollar dentro del ámbito profesional, destacando la importancia de esta habilidad en el desempeño laboral, en el liderazgo organizacional y las relaciones interpersonales.

De la misma forma, el autor sustenta sus argumentos basados en un estudio realizado a más de 500 organizaciones donde clasifica inicialmente a veinticinco de ellas en diferentes áreas esenciales, tales como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Estas capacidades permiten comprender y gestionar de manera efectiva las emociones propias y ajenas. Además, la inteligencia emocional favorece climas de trabajo más cooperativos, lo que contribuye a una mayor productividad, a una mejor toma de decisiones y a una adecuada resolución de conflictos

Asimismo, los autores González Suárez, J. A., & Fernández Ortea, R. (2012) mencionan en su libro el papel que cumplen las emociones en el ámbito empresarial, ya que estas se consideran como un recurso estratégico para el funcionamiento eficaz de las organizaciones. De igual manera, destaca que las emociones influyen de forma directa en la toma de decisiones, la colaboración en equipo, la productividad y en el liderazgo empresarial.

2.1 Dimensiones críticas de la inteligencia empresarial

El correcto desarrollo de la inteligencia empresarial consta de varios factores estructurales tales como:

La autoconciencia implica una comprensión profunda de las propias emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones. Tal como lo explica Daniel Goleman (1998), las personas

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

con un alto nivel de autoconciencia poseen una percepción realista de sí mismas, lo que les permite mantener un equilibrio emocional y actuar con coherencia. No se dejan llevar por juicios extremos ni por la autocrítica excesiva ni por la confianza desmedida, sino que reconocen sus capacidades con objetividad y aceptan sus limitaciones como oportunidades de mejora.

Desarrollar la autoconciencia también implica estar dispuesto a recibir retroalimentación y reflexionar sobre ella. Los empresarios que buscan opiniones de su equipo o superiores demuestran apertura al aprendizaje y una mentalidad de crecimiento, elementos esenciales para liderar con inteligencia emocional.

La autorregulación es uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo de la inteligencia emocional es la autorregulación, entendida como la capacidad de reconocer y gestionar los propios impulsos antes de que se transformen en reacciones descontroladas. Aunque los impulsos biológicos son inevitables y forman parte de nuestra naturaleza, el ser humano tiene la posibilidad de aprender a controlarlos y canalizarlos de forma constructiva.

La autorregulación puede considerarse como una conversación interna constante, en la que la persona analiza sus emociones, las comprende y decide conscientemente cómo actuar frente a ellas. A diferencia de quienes se dejan dominar por sus estados de ánimo, quienes desarrollan esta habilidad no se reprimen emocionalmente, sino que logran transformar la emoción en reflexión y acción inteligente.

La automotivación es una característica que distingue a los líderes que realmente inspiran, ya que no se basa únicamente en el deseo de obtener más dinero o alcanzar un título importante, sino en una energía interior que impulsa a dar lo mejor de sí mismos. Según Daniel Goleman (1998), la motivación dentro de la inteligencia emocional representa ese impulso interno que lleva a las personas a buscar logros que superen incluso sus propias expectativas, reflejando un profundo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

deseo de hacer las cosas bien, mejorar continuamente, aprender y sentir orgullo por lo que se construye día a día

La empatía no solo consiste en ponerse en el lugar del otro, sino en comprender sus sentimientos, pensamientos y necesidades, incluso cuando no se expresan con palabras. Un empresario empático escucha activamente, percibe el estado emocional de sus colaboradores y clientes, y actúa de manera que fomente la confianza y el respeto. Según Goleman (2006), la empatía es la habilidad de reconocer y entender las emociones de los demás, siendo un elemento esencial para construir vínculos sólidos y ejercer un liderazgo más humano. En una empresa de servicios, donde el contacto con las personas es constante, esta habilidad se refleja en una atención genuina y en la sensibilidad frente a las necesidades del cliente. Un ejemplo de ello es el gerente de un hotel que, al notar el cansancio de sus empleados, reorganiza los turnos para evitar el agotamiento, aplicando la inteligencia emocional de forma práctica y mejorando tanto el clima laboral como la calidad del servicio.

Las habilidades sociales se refieren a la capacidad que tiene una persona para influir positivamente en los demás mediante una comunicación asertiva, lo que permite gestionar adecuadamente los conflictos, inspirar, orientar y fomentar el trabajo en equipo. Goleman (1998), en su obra *La práctica de la inteligencia emocional*, sostiene que estas competencias son esenciales para desarrollar un liderazgo efectivo y lograr una mayor eficacia organizativa. Manejar las emociones y los sentimientos con equilibrio, independientemente de su naturaleza, genera credibilidad y confianza, y forma trabajadores íntegros que actúan con franqueza, honradez y sinceridad. Además, una de las habilidades de la inteligencia emocional que puede aprenderse es la capacidad de percibir lo que siente el otro en determinadas circunstancias y actuar en

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

consecuencia, lo que convierte a la empresa en un apoyo en la resolución de conflictos y contribuye al fortalecimiento del clima laboral y al éxito organizacional.

2.2 Características de los componentes de la inteligencia emocional en el trabajo

Las competencias de la inteligencia emocional se reflejan en diversos aspectos que fortalecen el liderazgo y el desarrollo personal dentro de una organización. La autoconciencia permite tener confianza en uno mismo, una valoración realista de las propias capacidades y la habilidad de reírse de los propios errores. La autorregulación se manifiesta en la confiabilidad, la integridad, la capacidad de adaptarse a la ambigüedad y la apertura al cambio. La motivación impulsa una fuerte orientación al logro, optimismo ante la adversidad y compromiso con los objetivos de la organización. La empatía facilita la formación y retención del talento, promueve la sensibilidad intercultural y fortalece el servicio hacia clientes y consumidores. Finalmente, las habilidades sociales se evidencian en la eficacia para liderar cambios, la capacidad de persuasión y la destreza para crear y dirigir equipos de trabajo que impulsen el éxito colectivo.

2.3 Importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo

Los líderes con alta inteligencia emocional están mejor preparados para manejar situaciones difíciles y navegar a través de situaciones desafiantes. Esto hace que sean más eficaces a la hora de crear equipos sólidos, llevar a cabo una comunicación eficaz y dominar la tan deseada gestión del cambio. Un líder verdaderamente efectivo no se mide solo por sus resultados, sino por su capacidad para comprender y gestionar las emociones, tanto propias como ajenas. El primer paso hacia un liderazgo emocionalmente inteligente consiste en el autoconocimiento: reconocer las propias emociones, entender cómo influyen en las decisiones y actuar con consciencia frente a

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

ellas. Un líder que no logra identificar lo que siente difícilmente podrá comprender las emociones de su equipo.

Figura 30

Componentes de la inteligencia emocional en el Liderazgo



Nota. Imagen generada por ChatGPT 2025. Componentes de la inteligencia emocional en el liderazgo.

El segundo aspecto clave es la empatía, es decir, la habilidad de “leer” las emociones de los demás. En un entorno laboral, esto implica percibir cómo se sienten los miembros del equipo, identificar sus necesidades y ofrecer apoyo cuando es necesario. Un líder empático no solo escucha, sino que también observa, comprende y responde de manera constructiva.

Según Goleman (1998), la comunicación emocional es una competencia esencial en el liderazgo, ya que expresar los sentimientos con claridad, escuchar con empatía y mantener un diálogo abierto fortalece la confianza y la colaboración dentro de los equipos.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Otro pilar fundamental del liderazgo emocional es la gestión del estrés, ya que los verdaderos líderes mantienen la calma incluso en momentos de presión, lo que transmite confianza y permite que el equipo se sienta guiado con seguridad. Manejar el estrés no implica reprimir las emociones, sino canalizarlas de manera equilibrada para tomar decisiones acertadas. Según Goleman (1995, 1998), esta capacidad forma parte esencial de la inteligencia emocional, al permitir que el líder mantenga el control y la claridad en situaciones desafiantes. Finalmente, el liderazgo emocional se demuestra a través del ejemplo, pues un líder inspira más con sus acciones que con sus palabras. Si desea que su equipo sea empático, comunicativo y resiliente, debe reflejar esas cualidades en su propio comportamiento. Al modelar la inteligencia emocional, el líder enseña sin imponer y motiva sin forzar, generando un entorno de confianza y compromiso.

2.4 Estrategias y técnicas para desarrollar la inteligencia emocional en el empresario del sector servicios

El dominio de las emociones constituye un pilar esencial en el desarrollo de la inteligencia emocional. Tal como se afirma en el canal *Tu próximo nivel* (2017), “*el 90 % del éxito proviene del control de nuestras emociones*”, lo que resalta la importancia de aprender a gestionar los estados emocionales para tomar decisiones más acertadas, especialmente en el ámbito empresarial, donde las presiones, los riesgos y las responsabilidades son constantes.

En consecuencia, una persona exitosa no se caracteriza únicamente por su inteligencia cognitiva o su fuerza mental, sino por su capacidad de mantener el equilibrio emocional en los momentos difíciles. La fuerza mental permite resistir, pero la inteligencia emocional permite comprender, adaptarse y seguir adelante con serenidad.

2.5 Estrategias para fortalecer el control emocional

2.5.1 Generar claridad

El empresario Raúl Villacís afirma que “cuando sabemos hacia dónde vamos, el camino se vuelve más claro”. Esta idea refleja la importancia de tener un propósito definido, ya que la falta de claridad puede generar confusión y pérdidas significativas, tanto económicas como emocionales. Un empresario emocionalmente inteligente comprende que conocer su rumbo y sus motivaciones es esencial para tomar decisiones acertadas y enfrentar los desafíos con enfoque. La claridad en los objetivos permite dirigir los esfuerzos hacia lo que realmente importa, fortaleciendo la visión y el sentido de propósito en cada acción.

Estar preparado para lo peor

Adoptar la mentalidad de “esperar lo mejor, pero estar preparado para lo peor” implica reconocer que el fracaso es parte natural del proceso de aprendizaje. Los errores, lejos de ser un obstáculo, se convierten en maestros valiosos que fortalecen la resiliencia y revelan el verdadero potencial del empresario. La clave está en identificar las debilidades y transformarlas en oportunidades de mejora. Este enfoque fomenta una actitud proactiva y equilibrada frente a la incertidumbre, característica fundamental de los líderes emocionalmente inteligentes.

2.5.2 Encontrar satisfacción en el proceso

El éxito no debe medirse únicamente por los resultados finales, sino también por la capacidad de disfrutar el camino hacia ellos. Enamorarse del arte de crear genera una energía positiva que se refleja en cada acción y decisión empresarial. Cuando el empresario disfruta cada etapa de su proyecto, la motivación se mantiene constante, y los resultados llegan como

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

consecuencia natural del esfuerzo, la constancia y la pasión. Este enfoque promueve un equilibrio saludable entre la productividad y el bienestar emocional.

2.5.3 Cuidar el círculo social

El entorno influye directamente en la mentalidad y el desempeño del empresario. Por esta razón, es fundamental rodearse de personas que transmitan energía positiva y que aporten valor al crecimiento personal y profesional. Tal como se dice popularmente, “una manzana podrida puede dañar a las demás”, lo que en el ámbito empresarial significa que un colaborador o socio con una actitud negativa puede afectar el ambiente laboral y la toma de decisiones. Proteger la energía personal y evaluar las relaciones interpersonales es una estrategia clave para mantener la estabilidad emocional y organizacional.

2.5.4 Ser mejor cada día

El crecimiento emocional y profesional es un proceso continuo que no tiene un destino final, sino una mejora constante. Adoptar la filosofía de ser “1 % mejor cada día” permite avanzar de forma sostenible, enfocándose en el presente y aprendiendo de cada experiencia. Este enfoque impulsa la disciplina, refuerza la autoconfianza y promueve el equilibrio emocional, recordando que la excelencia no surge de los grandes saltos, sino de la constancia y el compromiso con el desarrollo personal.

2.6 Técnicas para potenciar el dominio emocional

2.6.1 Identificar la energía con la que se realizan las acciones

Cada comportamiento está impulsado por una emoción; reconocerla permite dirigirla hacia un propósito constructivo. Por ejemplo, transformar la frustración en motivación o el miedo en prudencia estratégica. Al asociar las emociones con objetivos claros, el empresario puede canalizar su energía de manera más consciente y productiva, generando resultados positivos tanto en su vida personal como profesional.

En síntesis, el dominio emocional no se basa en reprimir los sentimientos, sino en comprenderlos y transformarlos en herramientas de crecimiento personal y profesional. Un empresario que aprende a controlar sus emociones desarrolla la capacidad de tomar decisiones acertadas y de liderar con equilibrio, empatía y confianza, fortaleciendo así tanto el bienestar individual como el desarrollo de su empresa. Para alcanzar este dominio, es posible implementar técnicas específicas como la meditación de respiración consciente, que ayuda a enfocar la atención en el flujo natural de la respiración; el escaneo corporal, que permite reconocer las sensaciones físicas asociadas a las emociones; y la atención plena en las actividades cotidianas, como comer, caminar o escuchar, prácticas que promueven la calma mental, la autoconciencia y una gestión emocional más saludable.

2.6.2 Mindfulness y gestión eficaz de las emociones

El mindfulness o atención plena ha adquirido gran relevancia en la comprensión y fortalecimiento de la inteligencia emocional, tanto en los entornos personales como laborales. Esta práctica consiste en mantener una atención consciente en el momento presente, observando con detenimiento, sin juzgar, los pensamientos, emociones y sensaciones que surgen. Su origen se encuentra en las tradiciones contemplativas del ámbito oriental, particularmente en el budismo. Según Kabat-Zinn (2003), diversos estudios han demostrado que las intervenciones basadas en mindfulness son clínicamente eficaces; sin embargo, también advierte que muchas investigaciones

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

presentan limitaciones metodológicas y que se requiere mayor rigor científico para consolidar el campo. El autor enfatiza la importancia de que quienes practican o enseñan mindfulness mantengan una práctica personal constante, ya que la eficacia en la gestión emocional no se alcanza únicamente desde el conocimiento teórico, sino a través de la experiencia directa y sostenida. De este modo, el dominio de las emociones se fortalece con la práctica continua, lo que favorece un liderazgo más consciente, una comunicación más empática y un ambiente laboral equilibrado. La atención plena, en consecuencia, contribuye al reconocimiento de las emociones propias y ajenas, mejora la toma de decisiones y promueve la resolución de conflictos desde la calma y la comprensión.

2.6.3 Mindfulness en la empresa y sus ventajas

Desde el entorno laboral, invertir en la salud psicológica se ha convertido en un objetivo clave para las organizaciones que buscan crear ambientes adecuados, mejorar el desempeño profesional y retener el talento. Diversas investigaciones demuestran que los planes de salud laboral reducen los gastos médicos, la rotación de personal y los accidentes en el trabajo. Según la *Editorial Psicología y Mente* (2019), un informe de la consultora Accenture reveló que la insatisfacción laboral en España aumentó entre 2013 y 2014, lo que representa un desafío para las empresas al momento de mantener equipos motivados y comprometidos. Asimismo, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA, 2016) reportó que el estrés laboral genera pérdidas estimadas en 136.000 millones de euros anuales, equivalentes a entre el 2,6 % y el 3,8 % del PIB europeo. Estos datos evidencian que cuidar la salud psicológica no solo mejora la productividad, sino que constituye un acto de responsabilidad ética y humana hacia quienes hacen posible el funcionamiento de las organizaciones.

2.7 Gestión eficaz del estrés y la ansiedad laboral

La administración de la ansiedad y el estrés representa hoy un desafío prioritario tanto para los profesionales de la salud como para las organizaciones. El incremento de los casos de agotamiento psicológico se asocia a las altas exigencias laborales, la presión por los resultados y la falta de equilibrio entre la vida personal y profesional. En este contexto, Maslach y Leiter (2016) señalan que el estrés crónico puede derivar en el síndrome de *burnout*, caracterizado por tres dimensiones interrelacionadas: el agotamiento emocional, que implica una pérdida de energía y vitalidad; el cinismo o despersonalización, reflejado en actitudes negativas o frías hacia el trabajo y los compañeros; y la ineficacia profesional, que se manifiesta en la percepción de baja competencia o inutilidad en el desempeño. Los autores destacan que el *burnout* no debe entenderse como un problema individual, sino como el resultado de factores organizacionales como la sobrecarga laboral, la falta de control y el escaso reconocimiento, por lo que su abordaje requiere intervenciones tanto personales como estructurales dentro de la empresa.

2.7.1 Prácticas de bienestar mental en empresas del sector servicios.

Las iniciativas de salud mental en las compañías del sector servicios se centran en tres aspectos: la prevención del estrés, el desarrollo emocional y la generación de espacios laborales sanos. En primer lugar, cobra importancia la implementación de políticas que favorecen la conciliación entre la vida personal y el trabajo, con el objetivo de balancear las obligaciones laborales y personales. Una investigación llevada a cabo en España en el ámbito de los servicios mostró que las políticas de conciliación accesibles contribuyen a mejorar el bienestar emocional y a disminuir el ausentismo laboral. En Colombia, esta estrategia se ha replicado a través de horarios flexibles y programas de pausas activas, que ayudan a aliviar la carga emocional diaria de los empleados.

Otra estrategia que se utiliza frecuentemente es la creación de programas de mindfulness y control del estrés, que buscan fomentar la atención consciente y la regulación de las emociones. Investigaciones recientes han comprobado que estas técnicas ayudan notablemente a reducir la ansiedad y a mejorar la productividad entre los empleados del sector tecnológico y de atención al cliente (Arxiv, 2024). En algunas empresas colombianas, plataformas como Entrevida y Selia han implementado estas prácticas a través de sesiones de meditación virtual, talleres sobre inteligencia emocional y apoyo psicológico (Selia, 2023).

Por otro lado, estudios locales indican que las compañías del sector servicios todavía enfrentan considerables retos en este aspecto. Una investigación de la Universidad Santo Tomás (2014) reveló que los empleados en el sector de mensajería experimentan niveles moderados de estrés debido a largas jornadas laborales y la presión por cumplir metas. De manera similar, un estudio publicado en la revista Psico espacios (2018) acerca de una empresa de salud ocupacional en Santa Marta demostró que los riesgos psicosociales en el trabajo están directamente relacionados con la aparición de estrés, lo que subraya la necesidad de mejorar las estrategias de bienestar en las organizaciones.

2.7.2 Manejar conflictos desde la inteligencia emocional

Manejar disputas utilizando la inteligencia emocional implica reconocer que las emociones no son un obstáculo, sino una fuente de información valiosa. Una persona con alta inteligencia emocional no busca ganar una confrontación verbal, sino comprender, negociar y generar soluciones sostenibles en el tiempo. En el ámbito profesional, aplicar la inteligencia emocional en la resolución de conflictos contribuye a reducir el estrés, fortalecer la colaboración y potenciar el liderazgo. Según una investigación publicada en la Harvard Business Review, Goleman (2004) señala que los líderes con un alto coeficiente emocional son más eficaces para motivar a sus

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

equipos, resolver disputas y alcanzar consensos, lo que repercute directamente en la eficiencia y el clima organizacional. Además, el autor destaca que el verdadero liderazgo emocional surge cuando el conflicto se transforma en una oportunidad de diálogo y crecimiento. En los entornos laborales actuales, donde las interacciones son constantes y la presión es elevada, fomentar la inteligencia emocional no solo mejora las relaciones interpersonales, sino que también promueve el bienestar y la eficacia dentro de las organizaciones.

2.8 La autogestión emocional y su ayuda para adaptarse a nuevas circunstancias empresariales

La gestión de las emociones personales implica la capacidad de regular los impulsos, manejar la presión, mantener el entusiasmo y conservar una actitud positiva frente a las dificultades. En el ámbito laboral, estas habilidades permiten responder de manera proactiva ante los cambios organizacionales y evitar que las emociones negativas interfieran con el desempeño profesional.

Durante procesos de transformación, como reestructuraciones o la adopción de nuevas tecnologías, es común experimentar temor o resistencia. Según Goleman (2004), las personas con un alto nivel de inteligencia emocional reconocen sus emociones y las orientan hacia acciones constructivas. En lugar de paralizarse ante la incertidumbre, buscan comprender el propósito del cambio y aportar soluciones, fortaleciendo así su adaptación y liderazgo.

Asimismo, la gestión emocional favorece la resiliencia, entendida como la capacidad de recuperarse ante la adversidad y aprender de las experiencias difíciles. Boyatzis y McKee (2010) afirman que los líderes resonantes inspiran a sus equipos y mantienen el optimismo durante los momentos de crisis gracias a su control emocional y empatía. Este tipo de liderazgo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

emocionalmente inteligente contribuye a reducir el estrés colectivo y a generar un entorno de trabajo basado en la confianza y la colaboración.

Finalmente, la autorregulación emocional también está vinculada con la motivación intrínseca, la cual impulsa a las personas a perseguir metas personales y profesionales con constancia. Goleman (1995) sostiene que quienes gestionan eficazmente sus emociones muestran una mayor tenacidad y una mentalidad orientada al crecimiento, transformando los desafíos laborales en oportunidades de aprendizaje e innovación. En este sentido, las organizaciones que promueven la gestión emocional y el autocuidado fortalecen tanto el bienestar de sus colaboradores como la productividad general.

Apéndice I. Correlatoria seminario 2

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación A

Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la Correlatoria

Sesión II Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”

Tema específico: Estrategias y técnicas que permitan el desarrollo de la inteligencia emocional en el empresario en empresas del sector servicios.

Presentado por: Maria Paula Cristancho Villamil

Fecha: 07 de noviembre de 2025

1. Aspectos que complementan el tema de exposición:

El padre de la Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, proponiendo su tan conocido modelo ha revolucionado por años el liderazgo de las empresas sin distinguir tamaños ni sectores, siendo en muchos casos el pilar fundamental para el éxito sostenido. Cómo él mismo lo ha dicho “Sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no llegará a ser un gran líder” (Goleman, 1998, citado en De la Cruz-Portilla, 2020).

Tomando como referencia lo dicho por el autor, la Inteligencia Emocional en los líderes es un aspecto crucial, necesario para que la cohesión y armonía fluyan en los espacios corporativos, a la vez que benefician la productividad y competitividad. Este modelo de Inteligencia Emocional, consta de cinco componentes claves e imprescindibles que son el corazón de un liderazgo emocionalmente consciente e inteligente: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

A mediados del año 1998, Goleman publica la continuación del best seller Inteligencia Emocional (1995), llamado La Práctica de la Inteligencia Emocional. En este propone el marco de la competencia emocional, ubicando los componentes mencionados en el párrafo anterior en dos ramas, la competencia personal, con aspectos de la relación que se tiene con uno mismo y la competencia social, que contiene las competencias para relacionarse con otras personas.

Competencia Personal

Conciencia de Uno Mismo

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Tres partes clave de la autoconciencia son el identificar las emociones en sí mismo, reconocer fortalezas y debilidades propias y la autoconfianza. Ser consciente de las emociones que salen a flote en momentos determinados, permite que el líder también reconozca cómo le afectan e influyen a la vez que lo capacita para expresar los mismos sentimientos y emociones.

Autorregulación

En la autorregulación se encuentran involucrados el autocontrol, confiabilidad (o sinceridad), integridad, flexibilidad e innovación. “La autorregulación emocional no sólo tiene que ver con la capacidad de disminuir el estrés o sofocar los impulsos, sino que también implica la capacidad de provocarse deliberadamente una emoción, aunque ésta sea desagradable” (Goleman, 1998, p.94).

De esta manera, los empresarios deben controlar los impulsos, en especial aquellos que nacen de emociones negativas y en momentos de estrés, mientras los gestionan, se mantienen firmes con sus valores, procuran adaptarse y mantienen una mentalidad receptiva y abierta.

Motivación

La motivación es el combustible que los líderes encuentran como guía o impulso hacia el logro de las metas. Goleman (1998) propone la motivación al logro, el compromiso y el optimismo, como bases de la motivación (p.37). Así, el esfuerzo por alcanzar la excelencia, la total disposición para el logro de objetivos y la resiliencia de los líderes empresariales, son aspectos decisivos en el éxito tanto de la inteligencia emocional, como de la organización.

Competencia Social

Empatía

Es la capacidad de reconocer y entender las necesidades, sentimientos y preocupaciones de otros, para lograr liderar con empatía, se debe comprender a los demás, tener orientación al servicio, ver la diversidad entre las personas como oportunidad, no división y conciencia política para ver con lucidez aspectos básicos como las relaciones de poder que subyacen (Goleman, 1998, pg.38). Sin embargo, empatía no es solo validar estas emociones del otro, sino que puede extenderse hasta la acción, respondiendo con hechos a las necesidades ajenas.

Habilidades Sociales

Las habilidades sociales, tanto en el liderazgo corporativo como fuera de él, es un conjunto amplio que abarca varias destrezas, según Goleman (1998) se hacen esenciales: la influencia involucrando la persuasión, la comunicación, clara, positiva y asertiva, el ser inspiración de otros (en este caso del equipo), ser pionero del cambio, resolver conflictos, la estimulación de la colaboración y cooperación (también ser partícipes de ellas) y las habilidades grupales para crear una sinergia coactiva entre todos los miembros, manteniendo la armonía en el ambiente (p.19).

2. Reflexión crítica

Con el desarrollo de esta correlatoria sobre los componentes de la inteligencia emocional en las organizaciones, se pudo tomar una visión profunda de la propuesta de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional, observando en primera estancia, que este autor es el más influyente en la materia, pues la producción intelectual que ha desarrollado a lo largo de los años en el campo de la inteligencia empresarial es la más completa, de esta forma, ha ayudado a organizaciones indistintamente en la aplicación de la Inteligencia Emocional mejorando el ambiente laboral a gran escala, procurando el bienestar de las personas y contribuyendo al éxito empresarial como resultado final en la muchas ocasiones.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Se puede decir que los cinco componentes de la inteligencia emocional, están conformados a la vez por subcomponentes que enriquecen tanto la teoría como la práctica y le dan sentido. Yendo desde competencias personales, hasta competencias sociales, es notable que los líderes emocionalmente inteligentes requieren de habilidades y destrezas con bases sólidas que sostengan el mejoramiento día a día de sí mismo y del grupo, dado que la evidencia comprueba la gran influencia que la inteligencia emocional del líder tiene en el buen entabado laboral.

3. Contenido

Aspectos relevantes del tema: Respecto a los componentes de la inteligencia emocional según Goleman, se puede decir que es crítico que los líderes se comprometan con el desarrollo de las competencias mencionadas buscando la excelencia para que esto sea un potencializador del crecimiento de la empresa, sin embargo, al poner el foco en el sector servicios, la empatía y las habilidades sociales son imprescindibles por ser en esencia, necesarias para brindar una buena atención al cliente en todo momento.

Acuerdos y desacuerdos: En el desarrollo de la sesión no se presentaron desacuerdos, más bien surge una conversación en la que se van complementando las ideas sobre las estrategias y técnicas que permiten el desarrollo de la inteligencia emocional en el empresario, a la vez que se proponen ejemplos sobre los componentes de la inteligencia emocional y las competencias que ellos requieren.

4. Claridad de la exposición: La exposición y argumentación del tema fueron llevadas a cabo excelente, fue clara la explicación de las estrategias y técnicas que permiten el desarrollo de la inteligencia emocional en el empresario del sector servicios, demostrando la importancia del despliegue oportuno de la inteligencia empresarial en las organizaciones.

5. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo: La relatora realizó una exposición muy enriquecedora, apoyada por una presentación con diapositivas alusivas al tema, demostró el amplio trabajo investigativo detrás de su intervención y el esfuerzo por prepararse adecuadamente para explicar de forma clara cada parte de su relatoría.

Apéndice J. Protocolo seminario 3

Formato para la presentación del protocolo

Sesión III Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”

Tema específico: Componentes claves de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos, gestión del estrés laboral y el aporte en el bienestar del empresario

Fecha: 21 de Noviembre de 2025.

Siendo las 6:00 de la noche del 21 de noviembre del 2025 teniendo una conexión vía zoom se tiene la socialización de la tercera relatoría de este seminario, en el desarrollo de la misma se tienen en cuenta los siguientes puntos:

Asistentes y funciones

- Luz Helena Villamizar Cáceres – Directora
- Angie Natalya Melón Barajas - Relator
- Dayerli Pabón Pinzón – Correlatora
- Lizbeth Tatiana Duarte Manrique – Protocolante

- Maria Paula Cristancho Villamil – Participante

- f. **Comentarios del protocolo anterior.** No se realizaron comentarios.
- g. **Evaluación de la relatoría y Correlatoría.** Se dio cumplimiento al objetivo propuesto, los materiales y herramientas tecnológicas usadas fueron parte fundamental para tener una clara comprensión del tema
- h. **Desarrollo de la discusión.** Para iniciar se le otorgó la palabra a la directora del proyecto Luz Helena Villamizar Cáceres la cual dio la bienvenida a los asistentes. El Protocolante (Lizbeth Tatiana Duarte Manrique) da el saludo y las indicaciones de la socialización para dar inicio a la sesión. Para iniciar se empezó a hablar sobre los componentes claves de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos, gestión del estrés laboral y el aporte en el bienestar del empresario. Para esto la relatora nos mostró su material de apoyo en el cual describe cada una de estas teorías y nos muestra lo importante que es tener claridad de los temas abordados en cada una de estas.

Las participantes de esta sesión compartieron sus perspectivas sobre los componentes clave de la inteligencia emocional y su papel en la gestión de conflictos, el manejo del estrés laboral y el bienestar del empresario. Reconociendo que cada componente como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales puede aplicarse de diversas maneras según las necesidades de cada organización. A partir de sus reflexiones, intuyeron que es fundamental que las empresas identifiquen qué competencias emocionales requieren fortalecer para mejorar su clima laboral y la capacidad de respuesta ante situaciones de tensión. Asimismo, coincidieron en que elegir y desarrollar adecuadamente estos componentes favorece una gestión más efectiva de los conflictos y reduce los niveles de estrés, lo que contribuye al bienestar integral del empresario y de quienes forman parte del entorno organizacional

i. Anotaciones y pregunta del participante.

El participante destacó que los componentes clave de la inteligencia emocional como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales juegan un papel determinante en la gestión efectiva de conflictos y en la reducción del estrés laboral dentro de los entornos empresariales. Señaló que el fortalecimiento de estas competencias no solo mejora la capacidad del empresario para afrontar situaciones de tensión, sino que también contribuye a crear un ambiente laboral más equilibrado y favorable para la toma de decisiones. Además, resaltó que el bienestar del empresario se ve directamente influenciado por su habilidad para manejar sus emociones y comprender las de los demás, lo cual repercute en el clima organizacional y en la productividad del equipo.

Pregunta del participante: ¿Cuál de los componentes de la inteligencia emocional debería priorizar un empresario para mejorar su bienestar y su capacidad de gestionar conflictos de manera más efectiva?

- j. **Reglas metodológicas utilizadas:** La metodología que se utilizó fue la planteada por la directora del proyecto en la cual se establecen tiempos para la intervención de cada una como: relatora 20 minutos, correlatora 10 minutos y se da espacio para la intervención de cada participante.

k. Conclusiones

En esta sesión se concluyó que los componentes clave de la inteligencia emocional, autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales representan herramientas fundamentales para la gestión efectiva de conflictos y la reducción del estrés laboral en los empresarios. Se evidencia que el fortalecimiento de estas competencias permite una toma

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

de decisiones más equilibrada, una comunicación más asertiva y un ambiente de trabajo más saludable. Así mismo, se resaltó que el bienestar del empresario no solo depende de su capacidad técnica o estratégica, sino de su habilidad para comprender, gestionar y canalizar sus emociones en situaciones de presión. Finalmente, el grupo reconoce que la aplicación consciente de la inteligencia emocional aporta significativamente al clima organizacional, al desempeño del equipo y al desarrollo sostenible de la empresa.

- l. **Tema de la siguiente sesión.** Reconocer experiencias del uso de la inteligencia emocional del empresario en las organizaciones.
- m. **Anexos (Relatoría- Correlatoría).**

Apéndice K. Relatoria seminario 3

Sesión III Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios.”

Tema específico: Componentes claves de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos, gestión del estrés laboral y el aporte en el bienestar del empresario.

Presentado por: Angiee Natalya Melón Barajas

Fecha: 21 de noviembre de 2025

1. **Objetivo:** Reconocer componentes claves de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos, gestión del estrés laboral y el aporte en el bienestar del empresario.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

2. Fuentes de información: La presente información se fundamenta en diversas fuentes de información fundamentadas en el bienestar del empresario, evitando sobrecargarse laboralmente, conociéndose a sí mismos y estableciendo límites que contribuyan a desarrollar su máximo rendimiento sin necesidad de poner en riesgo su salud e integridad. Para ello se tomaron como referentes al autor más influyente y que ha abordado teorías acertadas relacionadas con la Inteligencia Emocional, Daniel Goleman (1995) en su libro: “La Inteligencia Emocional”, en donde el autor afirmaba que el estrés y la ansiedad debilitan el sistema inmunológico, guiando por el camino de la enfermedad. Así mismo, se tuvo en cuenta a Rafael Santandreu (2011), psicólogo y conferencista, la investigación se centró más específicamente en su libro: “el arte de no amargarse la vida”, en el que se cita al filósofo Epicteto: “No nos afecta lo que nos sucede, sino lo que nos decimos acerca de lo que nos sucede” como sustento a su creencia en el poder de los pensamientos y cómo estos pueden construir una autopercepción mucho más consolidada. La psiquiatra española Marian Rojas Estapé también hizo presencia señalando prácticas para alcanzar una gestión eficaz de las emociones.

3. Preguntas que motivan a la investigación: 1. ¿Cómo los empresarios pueden gestionar de manera eficaz sus emociones? 2. ¿Qué prácticas debe implementar el empresario para controlar el estrés? 3. ¿Cuáles son los beneficios que obtienen los empresarios al desarrollar la Inteligencia Emocional? 4. ¿Que genera una óptima gestión de conflictos dentro de una empresa de servicios? 5. ¿Cuáles son los grandes oponentes indirectos del siglo XXI para los empresarios?

4. Desarrollo del tema:

a) Trabajo escrito de la investigación incluye: Para concretar y dar a comprender el tercer seminario de esta investigación, el tema es sustentado de la siguiente manera, respaldado por las correspondientes fuentes bibliográficas.

b) Introducción:

El entorno empresarial moderno es un claro ejemplo de transformación, adaptación y transición ante nuevos modelos de aprendizaje, prácticos de comercio, de sostenibilidad ambiental e investigación y desarrollo tecnológico, los cuales hoy en día se manifiestan particularmente por la globalización. Aquello genera competitividad y a su vez una necesidad imperiosa cada vez más fuerte de aplicar la Inteligencia Emocional en las empresas del sector servicios, comenzando por los líderes y empresarios.

El desarrollo de la Inteligencia Emocional se convierte en un factor determinante para los empresarios, el cual, les permitirá fortalecer habilidades que los lleven a concretar exitosamente cualquier labor. “Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente”(Goleman, 1998, p. 25).

La gestión eficaz de las emociones les permite a los empresarios del sector servicios conectar con sus equipos de trabajo y sincronizar entre sí para alcanzar objetivos claros, medibles y definidos. Sin embargo, ante las exigencias del mercado, la productividad, resultados y desempeño, se puede afectar el bienestar, enfrentando un riesgo para la salud actualmente muy común: el estrés, aquel que si no se gestiona a tiempo causa bajas en las relaciones y desmejoramiento de la calidad de vida.

Garantizar el bienestar laboral y un clima organizacional adecuado dentro de las empresas es responsabilidad primordialmente de los empresarios, quienes aseguran no solo, a través de la toma de decisiones que la compañía mantenga su competitividad, liquidez y prestigio, sino que

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

también, motivan a sus colaboradores al logro de objetivos tanto de manera colectiva como individual, causando mayor impacto positivo en el rendimiento y la productividad de su talento humano.

Por ello, la Inteligencia Emocional juega un papel más que relevante en este ámbito, ya que permite, por medio de la autoconciencia y autorregulación ser capaz de controlar, gestionar, encauzar e identificar las emociones y convertirlas en una fortaleza que impulse de manera optimista, realista y benéfica a todos los integrantes de una empresa del sector servicios. Según Daniel Goleman (1995) la inteligencia emocional es definida como: “la forma de identificar nuestras propias emociones, sentimientos y las de las demás personas, de auto gestionar y de controlar adecuadamente las relaciones”.

C). Contenido

3.1 Elementos claves para el desarrollo de la Inteligencia Emocional y la gestión de conflictos

Las emociones son parte inherente de los seres humanos, inconscientemente en medio de una situación decisiva se experimentan emociones como: el estrés, la ansiedad, el temor, el miedo, desasosiego, desequilibrio, ira, cólera... es por ello, que la inteligencia Emocional se convierte en una habilidad indispensable para el entorno laboral, permitiendo a través de la práctica consciente gestionar emociones externas e internas y obtener oportunidades de mejora en comunicación, productividad, rendimiento y calidad de vida.

Hoy por hoy se encuentran dos grandes adversarios a los cuales se enfrentan los líderes, estos enemigos de difícil localización conllevan a no saber de qué manera actuar en ciertas ocasiones, a la frustración y toma de decisiones incorrectas; denominadas: La ansiedad y el estrés.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

El único centinela que puede custodiar adecuadamente esta situación es la Inteligencia Emocional (IE) a través de la cualidad que otorga para gestionar de forma óptima los conflictos.

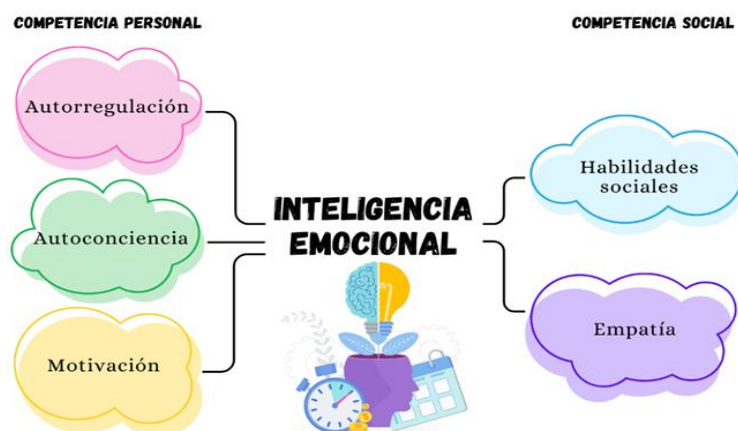
Según Goleman en su libro *La Inteligencia Emocional*, porque es más importante que el coeficiente intelectual: “Ciertos experimentos han demostrado que el estrés y la ansiedad debilitan la fortaleza del sistema inmunológico, aunque no queda suficientemente claro si el alcance de esta merma tiene alguna relevancia clínica, es decir, si resulta tan decisiva como para dejar expedito el camino a la enfermedad”.

Para desarrollar la IE los empresarios deben comenzar por tener claridad y profundizar en los siguientes cinco componentes propuestos por Daniel Goleman (1995):

1. Autoconciencia: capacidad de comprender, entender y reconocer los propios sentimientos, emociones, estados de ánimo y como estos interfieren en los resultados obtenidos y las relaciones interpersonales.
2. Autorregulación: capacidad de identificar, manejar, controlar y redirigir impulsos y estados de ánimo perturbadores o intrusivos.
3. Motivación: capacidad del deleite, disfrute y goce por una pasión y no solo por el lucro o el estatus. De igual manera, este componente alude al impulso por alcanzar objetivos con energía y de manera perseverante.
4. Empatía: capacidad de comprender la situación emocional de las personas que nos rodean, sin convertirlas ajenas al entorno y poder de alguna manera contribuir a un bienestar, apoyo o solución (objetivo).
5. Habilidades sociales: capacidad de interacción interpersonal, creando un núcleo de red y comunicando de manera asertiva e identificando necesidades que cultiven unión entre el equipo de trabajo.

Figura 31

Componentes de la inteligencia emocional



Para asegurar que la IE sea desarrollada es esencial dar inicio bajo la formulación de las preguntas planteadas en el artículo: cómo desarrollar la inteligencia emocional en la empresa: Los talleres de I.E., elaborado por Cris Bolívar, la cual, incita a que se den respuestas a los siguientes interrogantes: ¿Qué podemos hacer para que la inteligencia emocional se desarrolle en la empresa?, ¿Es suficiente difundir los conceptos?, ¿Qué ha de tener un programa de inteligencia emocional para que tenga éxito?.

C. Bolívar prescribe integrar los talleres de la IE a través de metodologías vivenciales y participativas, en donde se fomente un espacio de reflexión y conocimiento de las áreas que cada miembro deberá “trabajar” en sí mismo para alcanzar sus objetivos dentro del marco de las necesidades de la empresa, de forma que se trabajen los valores y cultura compartidos propios de la organización o del rol sin olvidar los intereses individuales de los participantes.

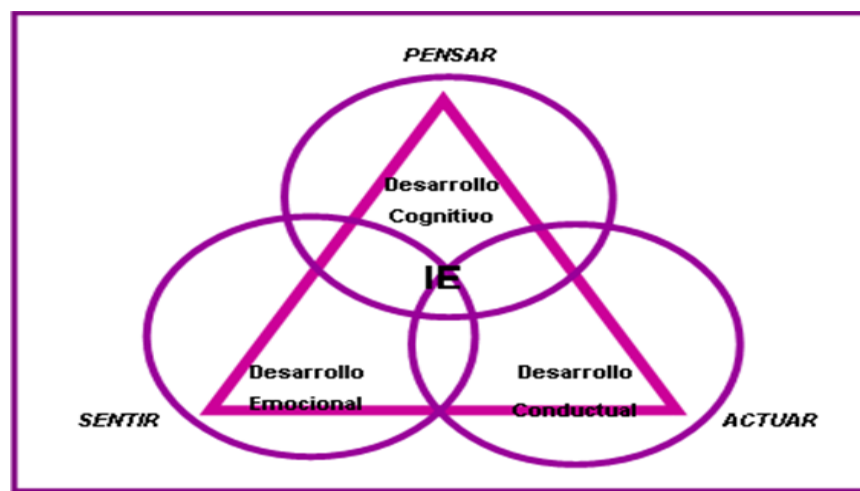
Para la efectividad y éxito de los talleres de IE, C. Bolívar sugiere:

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

- Los objetivos deben estar definidos y encontrarse dentro del área de la inteligencia emocional.
- Procurar ser guiados por profesionales o expertos en la IE.
- Deben darse en un clima de confianza, apertura y sinceridad.
- Utilizar métodos tipo "in door / outdoor training" o juegos y experiencias que faciliten la conexión con la realidad individual y de la organización.
- Han de propiciar la introspección, la reflexión y la autoconciencia.
- Han de conectar con las emociones y la motivación de cada participante.

Figura 32

Lo que comprende la inteligencia emocional



Nota. Elaborado por Cris Bolivar (2007) en su artículo *Cómo desarrollar la inteligencia emocional en la empresa: Los talleres de I.E.*

3.1.1 Gestión eficaz de las emociones para los empresarios del sector servicios.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

De acuerdo con el psicólogo cognitivo e investigador Seymour Epstein los principales componentes del pensamiento constructivo son el afrontamiento emocional y el afrontamiento conductual.

El afrontamiento emocional. Se relaciona con la capacidad para manejar adecuadamente los sentimientos negativos. Quienes se destacan en este aspecto tienen bajos niveles de estrés, no se toman las cosas personalmente, no son demasiado sensibles al rechazo y al fracaso y no se preocupan por cosas que no pueden controlar.

Según Rafael Santandreu en el libro el arte de no amargarse la vida, propone un cambio de percepción y de entendimiento frente a las emociones negativas, con el fin de desvanecerlas en su mínima expresión. Según Epicteto: “No nos afecta lo que nos sucede, sino lo que nos decimos acerca de lo que nos sucede”. Para una efectiva gestión de las emociones es primordial para los empresarios, identificar en primer lugar el pensamiento que está engendrando esa emoción o estado de ánimo experimentado.

Se debe de tener en cuenta que los pensamientos negativos en la mayoría de ocasiones generan creencias irracionales, caracterizadas según R. Santandreu por:

- Ser falsas (por exageradas).
- Ser inútiles (no ayudan a resolver problemas): sobre pensar o anticipar situaciones negativas tremendistas nunca es una buena estrategia de resolución de problema.
- Producir malestar emocional: anticipar constantemente desastres puede ocasionar dolor crónico, debido a estructuras psíquicas que acaban agotando el cuerpo como si éste hubiese estado internado en un campo de concentración nazi.

El modo en que un líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de Inteligencia Emocional (Goleman, D., Boyatzis, R.,

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

& McKee, 2002). En otras palabras, si el empresario aprende a gestionar sus emociones y empatizar con su equipo de trabajo o subordinados alcanzará la sincronía, respeto, obediencia y productividad de los mismos.

La mejor manera de gestionar adecuadamente las emociones sin duda es modificar la modalidad de los pensamientos, reeducar el diálogo interno desde una óptica realista y constructiva, fortaleciendo de esta manera la autopercepción, autorregulación, motivación y la habilidad resolutive, permitiendo a su vez, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Los empresarios del sector servicios deben de adoptar creencias en ideas racionales, dejando atrás pensamientos catastróficos que alteren más su estructura psíquica y ocasionen error en la toma de decisiones estratégicas.

Los empresarios están expuestos a sentir frustración, otro gran enemigo del siglo XXI, con la modernización, el uso de la Inteligencia Artificial (IA), el constante uso de redes sociales, los estándares acrecentaron y las expectativas y exigencias a lograr son mucho mayores, además de adaptarse a un entorno cambiante y que no da espera; generando una fusión entre cólera y tristeza por no alcanzar lo deseado y en el tiempo estimado. Esta emoción puede llegar a transformar las fortalezas en debilidades y ocasionar desestabilidad entre el futuro de la compañía. La frustración se puede disipar por medio de:

- Reconocimiento de la emoción.
- Autopercepción y confianza en las competencias personales.
- Identificación de límites.
- No comparar los procesos.
- Prácticas de meditación o atención plena (Mindfulness).

3.1.2 Prácticas que debe implementar el empresario para controlar las emociones

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Los empresarios deben enfocarse en vivir el día a día, es decir, velar por su presente, trabajar por superar dificultades y situaciones adversas y pensar estratégicamente, aunque no de manera excesiva en el futuro. Equilibrar una vida profesional exitosa con una vida sana y benéfica, es sumamente relevante, debido a que, el no hacerlo impacta directamente en el cuerpo humano y la calidad de vida.

El estrés prolongado reduce la capacidad del cerebro para procesar la información y responder eficazmente y acaba dificultando las relaciones y disminuyendo el rendimiento. La risa y el optimismo por el contrario suelen consolidar las habilidades neuronales básicas necesarias para desempeñar bien el trabajo (Goleman et al., 2003).

Para ello, es de vital importancia que los empresarios desarrollen o fomenten un eficiente control de las emociones, a través de algunos métodos y técnicas de formación teniendo como base los cinco pilares de IE propuestas por Goleman:

- La autoobservación (Peterson, 1996): es un método por el cual, se adquieren conocimientos “observándose” a sí mismo de distintas maneras y registrando los comportamientos evidenciados, además de realizar retroalimentación, reflexionando acerca de sensaciones y acciones.
- La meditación, en particular Mindfulness, diseñada específicamente con el fin de ayudar a que las personas se tornen más conscientes de su experiencia interna (Kabat-Zinn, 1990).
- Reducción de la hostilidad (Williams y Williams, 1997): modelo en donde se desarrolla la consciencia de los propios pensamientos, sensaciones y emociones detectando y anotando los pensamientos de naturaleza cínica y hostil, con el fin de reconocerlos y sustituirlos de manera deliberada por otros razonables, durante situaciones de prueba.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

- Formación en motivación de logro: desarrollada por David McClelland y sus colegas (Aronoff y Litwin, 1971; Miron y McClelland, 1979), diseñada para aumentar la motivación de logro y potenciar el rendimiento en el entorno empresarial.
- El modelo de conducta por Goldstein y Sorcher (1974) y Latham y Saari (1979): basado en el aprendizaje social observacional.

Figura 33

Métodos para el control eficiente de las emociones



“Los pensamientos negativos como ira, rabia, frustración, desesperanza, alteran el riego sanguíneo en el centro del optimismo del cerebro, la corteza pre frontal izquierda. Nuestra mente no distingue realidad de ficción. Por tanto, cualquier pensamiento que nos aturda, nos obsesione, tiene un reflejo en el cuerpo” afirma la Psiquiatra Marian Rojas. Esta síntesis tiene mucha concordancia con R. Santandreu, quien asegura que la infelicidad nace de hacer imprescindible alguna de las fuentes de bienestar, que, por lo general, el humano mismo se encarga de ello, debilitándose así mismo por medio de creencias irracionales y generando obstáculos en su camino.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Eva María Arrabal Martín (2018) en su libro Inteligencia Emocional propone una serie de prácticas y herramientas asertivas para manejar eficientemente las emociones, entre las cuales, se reconoce para el autoconocimiento la meditación, para la motivación, el tablero de visualización y la visualización creativa y para el autocontrol la herramienta desglosada a continuación: rompiendo la cadena de pensamientos tóxicos:

- Establecerse en un lugar tranquilo y silencioso e indagar el sentimiento experimentado y en qué parte del cuerpo se siente (autoconciencia).
- Evaluar del 1 al 10 la intensidad del sentimiento, considerando el 10 como el máximo malestar.
- Una vez identificado el sentimiento, analizar y retroalimentar el pensamiento que lo ha ocasionado.
- Localizado el pensamiento se deberá mitigar con un pensamiento opuesto, positivo o agradable, aunque no tenga relación con la circunstancia que causó el pensamiento original.

Los pensamientos determinan parte de las emociones y estas a su vez, se reflejan en el organismo, entre más negativos sean los pensamientos más insatisfacción causa. Por ello, los empresarios deben aprender a manejar y controlar sus emociones, evitando que estas interfieran en la toma de decisiones y en su salud.

Para esto los empresarios deben de tener en cuenta las siguientes prácticas:

1. Evitar el exceso de autocrítica y exigencia: huir del perfeccionismo excesivo, ya que el perfeccionista es el eterno insatisfecho. “gana quien domina su mente” lo explica Timothy en su libro “el juego interior”.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

2. Fijación de metas: los empresarios con una meta o propósito incrementan índices de motivación, autoestima y productividad, además de tener menor riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares.
3. Mejorar en asertividad: Según Marian Rojas, es encontrar el puente intermedio entre aceptar que todo lo decidan los demás por nosotros o no ser capaz de tener un pensamiento objetivo y respetar las ideas de otros.
4. Educar el optimismo: cultivar pensamientos positivos atraen bienestar general y habilidad para resolver conflictos en menor tiempo.
5. Asistir a Terapia: las sesiones de terapia, no son solo una forma de un desahogo, sino también, fortalecen el liderazgo de los empresarios, a través de un feedback (retroalimentación) constructivo.

3.1.3 Beneficios de la Inteligencia Emocional en los empresarios

Garantizar el control de la Inteligencia Emocional en empresarios genera beneficios gratificantes en su labor como directores de una compañía y en su vida personal. Como lo describe Goleman, el modo en que las personas reaccionan emocionalmente ante los hechos tienen profundas consecuencias en el esfuerzo que realizan para mejorar su funcionalidad física y social.

Cultivar el optimismo y los pensamientos positivos generan mayores oportunidades y el aprovechamiento de las mismas. Así mismo, los líderes esperanzadores se muestran comprensiblemente más capaces de superar los retos que se les presentan cotidianamente. Cabe mencionar el impacto que causan los empresarios en sus colaboradores una vez gestionen adecuadamente y conscientemente sus emociones, como una productividad mucho más alta, bienestar, pasión y alegría entre los miembros del equipo y el alcance de metas propuestas, llevando al éxito los resultados financieros y el reconocimiento de marca de la compañía.

Según Armando Guillermo Antúnez S., en su artículo El impacto de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo. Revisión: “se destaca el papel de la IE en mejorar el desempeño organizacional y la calidad del servicio público. Además, la implementación de programas de desarrollo de inteligencia emocional para líderes y empleados, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones públicas”. Uno de los mayores beneficios que otorga la IE a los empresarios es el fortalecimiento y desarrollo de las habilidades de liderazgo, así como, la capacidad de sobreponerse y redireccionar ante los desafíos que se puedan presentar en el entorno empresarial.

3.2 Toma de decisiones en el empresario del sector servicios desde la inteligencia emocional.

La toma de decisiones determina el curso de la empresa y por ende el destino de los recursos, basadas en el conocimiento, criterio, percepción y análisis de las circunstancias que comprometen al sector económico. Una decisión comprende el proceso previo a una acción frente a un enigma, oportunidad o situación problema. “A las decisiones se las debe considerar medios más que fines; son los mecanismos organizacionales por medio de los cuales se pretende lograr un estado deseado; para cualquier efecto, son una respuesta organizacional a un problema”. (Ivancevich, et al., 2006, p.461).

A nivel laboral la toma de decisiones de acuerdo a su mapa organizacional y orden jerárquico implican un diferente grado de responsabilidad, recayendo primordialmente en líderes y empresarios. “Aunque el proceso de decisión es muy participativo por naturaleza, y toman cabal parte de ellos los subordinados, el director es el responsable en último término de los resultados de una decisión”. (Ivancevich, et al., 2006, p. 459).

Simon, H.A. (1960) distingue dos tipos de decisiones: decisiones programadas, aquellas rutinarias y cotidianas para las cuales la empresa generalmente posee un manual o política de

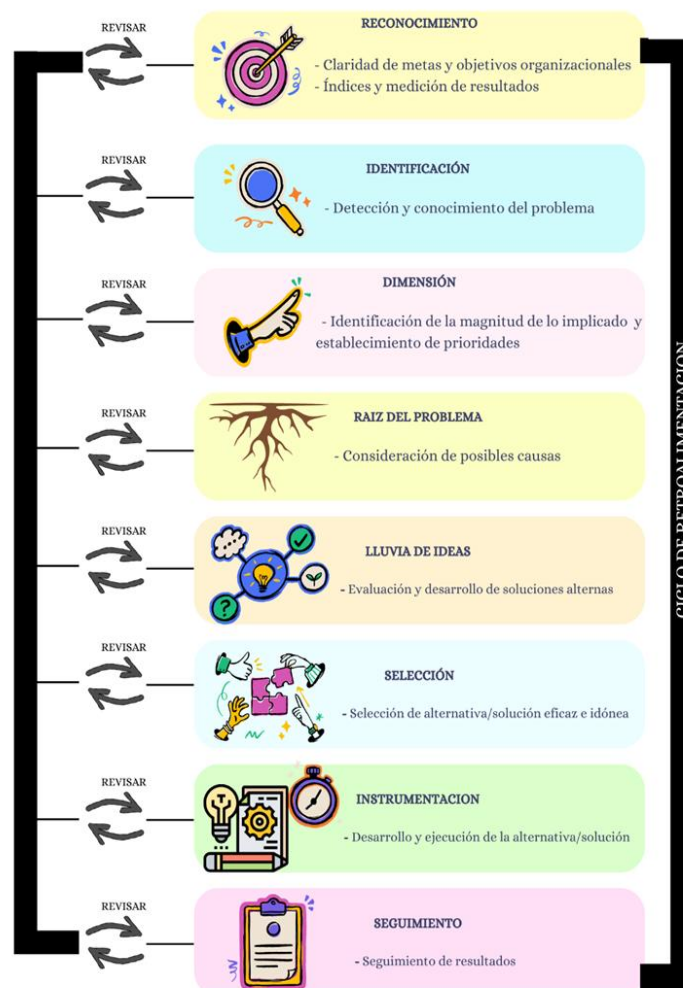
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

resolución y las decisiones no programadas, aquellas presentadas de manera inesperada, repentina y que regularmente provienen del entorno externo siendo menos controlables, exigiendo creatividad e intuición para su solución.

A continuación, se presenta un diagrama secuencial que contribuye a la toma de decisiones asertivas, examinando cada proceso relacionado entre sí y sin dar continuidad a los siguientes sin haber finalizado los anteriores:

Figura 34

Diagrama secuencial



INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Una buena decisión se define por la calidad del proceso realizado para tomarla. Este proceso comprende entender los objetivos, el contexto y las razones detrás de la decisión. Contar con información confiable y suficiente, construir opciones diversas y factibles, y llevar un proceso de razonamiento lógico. También comprende evaluar incertidumbres, consecuencias y posibles resultados, y considerar únicamente las consecuencias futuras de la decisión (Matheson, Matheson & Matheson, 1998).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es de vital importancia que los empresarios realicen un análisis exhaustivo de las condiciones actuales de la compañía (revisión interna), las oportunidades o amenazas del mercado (revisión externa), es decir, elaboren una matriz DOFA y VUCA real y efectiva. Así mismo, consideren el grado de relevancia que contraería la decisión, a quienes involucra o afecta de cierta manera esa elección, y, con qué fin se toma la decisión, en otras palabras, ser conscientes del compromiso implicado de esta. Por último, se recomienda evaluar si la decisión tomada corresponde a los objetivos organizacionales planteados inicialmente.

Leon (2001) y Moody (1990) coinciden en la premisa de poseer bases de pensamiento lógico racional e imparcial con el fin de resolver los problemas de forma satisfactoria, evitando la ignorancia, incertidumbre y el desconocimiento, para dominar la información e identificar la realidad de la situación presentada, reconociendo a mayor claridad las posibles medidas a efectuar.

Es indispensable no descartar y por el contrario considerar la lluvia de ideas haciendo partícipe a los equipos de trabajo bajo la política de cantidad por encima de calidad, con el fin de poseer más alternativas y caminos de los cuales extraer información. “La toma de decisiones es la selección de un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de la

planeación. No puede decirse que existe un plan si no se han tomado las decisiones de compromiso, entre otras” (Koontz-Weirich, 2004).

Para tomar una decisión idónea, el empresario debe neutralizar sus emociones, pasando a un estado de tranquilidad y objetividad, que le permita asumir riesgos reales y con posibilidad de éxito. Para Pedro Luis Gimeno en su artículo Toma de decisiones en el ámbito empresarial: “Existen estructuras en nuestro cerebro como la amígdala, que, en particular, juega un papel crucial en el procesamiento de la información “emocional” y puede tomar más protagonismo que el habitual ante percepciones de riesgo o recompensa, influyendo significativamente en las decisiones empresariales”.

3.3 Estrés laboral y técnicas para su gestión efectiva

El psicólogo social McGrath (1970) define el estrés como un desequilibrio, el cual es percibido por el individuo y que afecta la capacidad del mismo para responder y comportarse en una determinada situación.

El estrés laboral es considerado como una de las enfermedades con mayores repercusiones del siglo XXI, esto debido a que los cambios sociales, culturales y en especial la forma como el sector empresarial cada vez es más exigente y competitivo, requiere que los hombres centren sus esfuerzos en buscar la manera para sobresalir en el trabajo. (González, 2006).

Si bien es cierto, el estrés laboral afecta a todos los integrantes de una empresa, no obstante, la responsabilidad, presión y agotamiento recae mayoritariamente en los directivos y empresarios. Debido a su obligación de abarcar los índices establecidos (metas) de rendimiento, productividad y rentabilidad. El estrés puede conllevar a los empresarios a un desgaste y deterioro mental que nubla la toma de decisiones asertivas, siendo notoria la disminución de rendimiento, energía y desempeño.

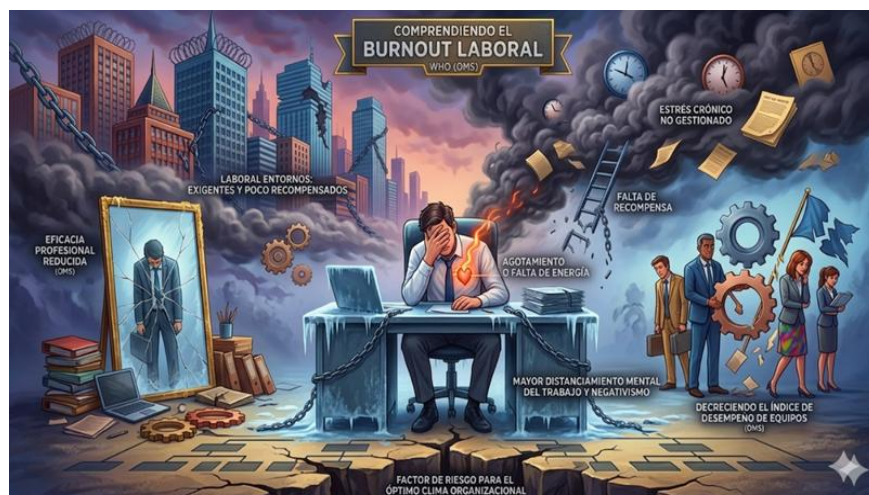
Tal como lo asegura Griselda González (2006), la globalización es el factor actual y en constante evolución que genera indirectamente una presión sobre las empresas de persistir en diferenciar o agregar valor, por ende, el talento humano de esta se esfuerza aún más por cumplir y destacar en la ejecución de las labores, para no solo evitar ser removido del cargo sino de la desaparición del mismo, lo que poco a poco se convierte en una baja sustancial, sin mejorar los procesos existentes.

En un entorno laboral altamente exigente, incierto y poco recompensado, el agotamiento se convierte en uno de los pilares fundamentales del estrés laboral y principal factor de riesgo para el óptimo clima organizacional de las empresas, decreciendo de esta manera el índice de desempeño de los equipos de trabajo. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el burnout es un fenómeno laboral resultante de un estrés crónico no gestionado adecuadamente y se caracteriza por las siguientes dimensiones:

- Sensación de agotamiento o falta de energía.
- Mayor distanciamiento mental del trabajo, o sentimientos de negativismo o cinismo relacionados con el trabajo.
- Eficacia profesional reducida.

Figura 35

Burnout Laboral



Nota. Imagen generada por Gemini (IA) 2026 Burnout Laboral

Dos estrategias claves para gestionar el estrés son: practicar el Mindfulness (meditación) como hábito y la capacidad de sobreponerse a las variantes de cambio o situaciones desfavorables, en otras palabras, volverse consciente de la situación, emoción y reacción, así como, desarrollar la habilidad de ser resilientes.

Según Carver (1997), la resiliencia permite a las personas adaptarse a las adversidades y superarlas sin que estas afecten gravemente su rendimiento. Los empresarios deben ejecutar la gestión de las emociones según las herramientas anteriormente recomendadas y reeducar la modalidad de pensamiento para así evitar que el estrés, la ansiedad e incertidumbre consuman sus fuerzas vitales y bloqueen su psiquis.

3.4 Análisis de autoconcepto, entorno laboral e índices de productividad.

Como el mismo término lo indica, el autoconcepto alude al concepto que se tiene de sí mismo y por lo general, va ligado a la autoestima. El autoconcepto hace referencia al conjunto de percepciones, imágenes, pensamientos que las personas tienen sobre sí mismas, el cual integra tres dimensiones generales: cognitiva, afectiva, y conductual” (Alonso, 2003, p.78).

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

El autoconcepto se va construyendo a lo largo de la experiencia de vida de cada individuo, a través de la percepción propia, la interacción con los demás y a partir de las consecuencias que resultan de sus acciones. De acuerdo con aquellas vivencias, recuerdos y experiencias puede llegar a ser negativo o positivo, lo cual, posteriormente determinará el nivel de confianza desarrollado por el sujeto y la manera de tomar decisiones.

Para los empresarios es fundamental cimentar una imagen positiva de sí mismos, con el fin de: mejorar la toma de decisiones, transmitir bienestar, identificar y potencializar fortalezas y competencias, el alcance de méritos, que, a su vez, se fortalece por medio de una *auto-motivación* intrínseca que permite la transformación del ser. Por ello, se sugiere cultivar diariamente un proceso introspectivo que permita el desarrollo y bienestar consigo mismo.

Dentro del autoconcepto puede haber otros conceptos más específicos como lo es la autoeficacia, este concepto de “expectativa de autoeficacia, hace referencia al sentimiento de confianza en las capacidades propias para manejar adecuadamente ciertos estresores de la vida”. Bandura (1992, citado en Sanjuán 2000, p.509).

La autoeficacia en los empresarios se ve reflejada en el reconocimiento de aquellas habilidades que los hacen expertos en áreas específicas de trabajo, en la resiliencia ante la adversidad y los cambios del mercado, en la autonomía, responsabilidad, confianza de resolución y en la capacidad de aprendizaje continuo para dominar nuevas áreas de conocimiento. Los empresarios a través de su liderazgo deben creer en sus propuestas, generando ideas novedosas, palpables y con resultados medibles.

Según Grupo Clave en su artículo Autoconocimiento: la clave para el crecimiento personal y profesional: “Cuando una persona, especialmente en un rol de liderazgo, tiene claridad sobre sus valores, fortalezas, áreas de mejora y motivaciones, es capaz de tomar decisiones estratégicas que

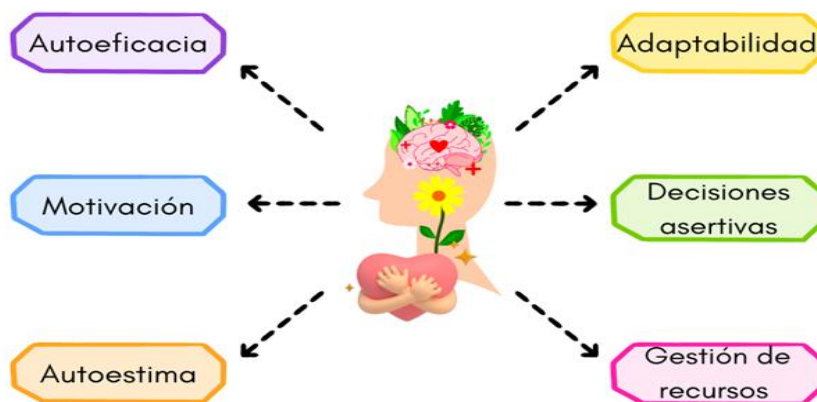
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

resuenan con sus principios y con las metas de la organización”. Por tanto, del autoconocimiento y autoconcepto se obtienen las siguientes ventajas:

- Toma de decisiones acertadas: decisiones fundamentadas y auténticas.
- Optimización en la gestión de recursos: identificar con mayor facilidad áreas en las que se pueda contribuir de forma eficiente.
- Fomento de la motivación: generación de confianza, credibilidad y motivación en el equipo de trabajo.
- Adaptabilidad: desarrollo de resiliencia frente a factores de cambio.

Figura 36

El autoconcepto y su relación con la Inteligencia Emocional



Como lo indica Fabián Colonia, subsecretario de protección de la salud de Cali: “las ciudades saludables son fundamentales dentro de la planeación de políticas públicas. Y bajo ese concepto está el entorno laboral, en el que las compañías entran a jugar un papel esencial para crear empresas saludables”. De lo que se infiere que una empresa saludable genera una ciudad

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

salubre y provechosa, es decir, personas con mejor calidad de vida, tanto financiera como emocional.

Garantizar e incrementar un clima organizacional óptimo en las empresas origina personal de trabajo con sensación de satisfacción, felicidad y amor independientemente de la labor ejecutada; aumentando la productividad en la compañía, ya que, los objetivos se alcanzan con mayor facilidad y con resultados impensables. El Ministerio de las TIC esclarece que: “Una empresa más productiva conduce a más competitividad de la ciudad y por ende aumenta el poder adquisitivo de la sociedad, todo esto en una especie de círculo virtuoso en el que nadie podría salir perdiendo”. (Teletrabajo, s. f.-b).

La productividad es definida como un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Así pues, una definición común de la productividad es la que la refiere como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, y denota la eficiencia con la cual los recursos son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Levitan, 1984; Martínez, 1998).

Según Revista de fomento social en su artículo La productividad y el empresario, el empresario es el único que puede intervenir y garantizar que se cumplan las siguientes condiciones para generar productividad:

- Liderazgo y calidad humana, creado por un deseo de colaboración que puede obtenerse mediante el establecimiento de unas relaciones humanas adecuadas.
- Una organización conveniente, un buen organigrama en el que cada componente de la empresa conozca sus atribuciones y responsabilidades, así como, la manera de efectuarlas (normas).

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

- Que cada elemento de la empresa disponga del equipo necesario para realizar su trabajo de la mejor manera posible, tanto de personal como de maquinaria.
- Establecimiento de controles, para evitar interferencias o desfases.
- Asegurar condiciones óptimas de trabajo en luminosidad, temperatura, horarios, ruidos, etc.

3.5 El establecimiento de metas realistas, límites y el reconocimiento de logros

Un empresario es aquel individuo que además de ejecutar una idea innovadora, decide arriesgar su patrimonio y ser el líder que dirija, asuma y decida de manera directa o indirecta el curso de la empresa, por supuesto, obteniendo un beneficio. Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*: "un empresario es una persona que arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador".

Según Bucardo, Saavedra y Camarena (2015), empresario, se refiere a quien aporta recursos para establecer una empresa y dirigirla. Por ende, los empresarios deben conocer su rol, a fin de concretar éxitos empresariales y permanecer en el mercado. El empresario del sector servicios debe estar preparado para captar oportunidades y tomar decisiones aún en situaciones que impliquen incertidumbre. La función empresarial, también es definida como: "acto de innovación que implica organizar recursos existentes en una nueva forma de producir riqueza" (Drucker, 1985).

La fijación de metas empresariales le aporta dirección a la empresa, claridad al empresario y propósito a los colaboradores; es de vital importancia que los empresarios posean discernimiento de aquello que desean alcanzar u obtener a corto, mediano y largo plazo (en pro de crecimiento,

reconocimiento y versatilidad). Según David Bitton “Las metas empresariales son aquellas que representan la misión general de una empresa”.

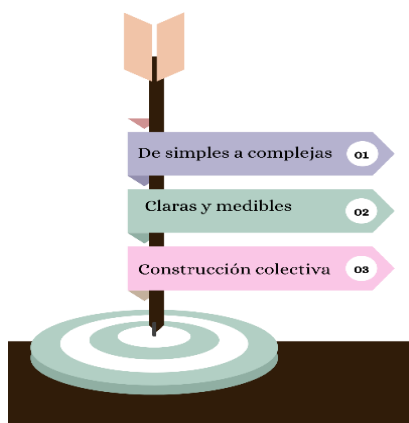
Tal como lo describe Edwin Locke en su teoría de fijación de metas, la motivación del individuo para alcanzar las metas que se proponga estará ligada por las propias metas o por el simple hecho de proponérselo. Edwin Locke define una meta como aquello que una persona se esmera por conseguir; por ello, el empresario debe garantizar que las metas despierten interés entre los colaboradores, además de incentivar el compromiso hacia estas y la satisfacción, premio o gratificación que se obtiene al cumplirlas.

La teoría de fijación de metas de Edwin Locke plantea la necesidad de que las metas sean claras y alcanzables para poder mantener la motivación. Según Locke, las condiciones de las metas son que:

- Deben ir desde simples a complejas, y alcanzarse de forma gradual.
- Deben ser claras y establecer el nivel de desempeño que requieran, así como la recompensa que proporcionan.
- Deben considerar las diferencias individuales de las personas.

Figura 37

Características de las metas



El establecimiento de límites empresariales le permite al empresario del sector servicios salvaguardar su salud, bienestar y calidad de vida, con el objetivo de aumentar su productividad, gestionar conflictos de forma oportuna e idónea y por supuesto, una toma de decisiones más efectiva, sin ser nublada por preocupación, desasosiego e inestabilidad. El empresario además de velar por el cuidado y bienestar de su compañía requiere priorizar sus propios lineamientos.

Según Sentido CIP en su artículo: Cómo establecer límites saludables en el trabajo y evitar el agotamiento laboral: “Estudios del Harvard Business Review muestran que los empleados que mantienen límites claros experimentan menores niveles de estrés, mayor claridad en sus prioridades y una mejor capacidad para innovar y resolver problemas. En cambio, la falta de límites contribuye a la sobrecarga emocional, conflictos interpersonales y, eventualmente, a la rotación de talento”.

Como lo menciona Aquilino Polaino Lorente en su escrito La salud mental del empresario: “Poner orden en el caos es la mejor forma –a veces la única forma– de velar porque la acción alcance su meta. Y, sin embargo, hay que velar también por no hundirse en el excesivo “orden organizativo”, en el “normativismo” que desprecia la oportunidad y rutiniza la vida, vaciándola de sentido. Orden sí, pero sin excesos, y ateniéndose a la realidad que, a la postre, es la que manda”.

Es por esto, que cuando los empresarios esclarecen límites en su horario de trabajo, anteponen momentos de desconexión a su ajetreada agenda laboral, abarcan conflictos y preocupaciones en su lugar de trabajo, respetando de esta manera su tiempo libre o descanso y comparten tiempo con sus seres queridos, protegen, aseguran y respaldan su salud mental. Tal como lo expresa Agustín de Hipona, “guarda el orden y el orden te guardará a ti”.

3.5.1 Importancia de la felicitación y el agradecimiento

Un logro es el resultado satisfactorio obtenido al concretar de manera correcta y exitosa una labor, tarea, asignación o deber, permitiendo el alcance de un objetivo, por medio de habilidades, competencias y talentos desarrollados a través de experiencias o inherentes a cada ser humano. De ahí la importancia de poseer claridad en los objetivos que se desean conseguir, es decir, saber a dónde se quiere llegar y qué acciones implementar para alcanzar esa meta.

Los logros son sinónimos de victorias, conquistas, éxitos, triunfos, que cada individuo se propone llevar a cabo y que el cumplimiento de estos le retribuye emociones positivas al esfuerzo dedicado como, por ejemplo, sentimiento de orgullo, satisfacción, bienestar, alegría y motivación, otorgando un propósito de vida e impulsando la construcción de nuevos proyectos. “Una persona debe fijar sus objetivos cuanto antes y dedicar toda su energía y talento a ellos” (Walt Disney).

El logro empresarial alude al cumplimiento de metas y objetivos que tenga la organización, por medio de estrategias que contribuyan a la misión, visión y crecimiento de la empresa. Según Luis Gonzalo Arce. B en cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales: “Las estrategias de una empresa deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos”. En otras palabras, las estrategias deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible (L.G. Arce Burgoa).

Williamson (1991) considera que las capacidades dinámicas orientan el estudio y análisis del comportamiento de las organizaciones considerando que el logro de objetivos institucionales depende de las capacidades y atributos internos que poseen las organizaciones y su relación con el entorno dinámico. El alcance exitoso de los logros empresariales se atribuye a la colaboración, esfuerzo y trabajo arduo de cada persona que conforma una empresa.

Es por ello, que los empresarios deben retroalimentar constantemente el reconocimiento a sus colaboradores, equipos de trabajo y así mismos, por el mérito de haber cumplido a cabalidad con los diversos objetivos (teniendo en cuenta el grado de dificultad), lo cual, genera pasión, sentido de pertenencia y motivación; con la finalidad, de cimentar confianza entre los suyos para el alcance de posteriores y más altos eslabones o metas, acreditando un ambiente sano, seguro y un clima organizacional óptimo acorde con los valores de la compañía.

Como lo menciona Jennifer Amozorrutia en su artículo Celebrando Juntos: “Se trata de generar y favorecer oportunidades para celebrar el buen trabajo de los colaboradores y compartir con ellos gratitud y energía; después de todo, la mayoría de los colaboradores pasan, gran parte de su vida, laborando en una empresa y ello genera un alto estrés en sus vidas. En este sentido, celebrar representa un camino para “refrescar” la dinámica laboral y aportar elementos positivos en la vida de las personas”.

Para convertir de la celebración una estrategia que persiga el propósito empresarial idóneo, es de gran relevancia que el líder o empresario participe y tenga en cuenta los siguientes ítems:

- Realizar reconocimiento o felicitación de manera formal a directivos, miembros administrativos o equipos de trabajo, por ejemplo, congratular durante un comité la labor y asertividad en la toma de decisiones bajo una circunstancia que signifique alto riesgo.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

- Enfocar la celebración según los objetivos organizacionales, verificando que las prácticas se encuentren alineadas a la filosofía organizacional.
- Actividades sencillas donde se resalten los hitos importantes de la empresa, se celebre su avance o nuevas noticias benéficas (Prima extralegal, bono solidario, logro porcentual del indicador Ebitda).
- Celebraciones informales (fiesta de fin de año, celebración de la navidad) en donde se incluya a todo el personal, suscitando cercanía, sentido de pertenencia y sensación de bienestar.

Figura 38

Las implicaciones de la celebración de los logros



Es fundamental que el empresario colombiano no solo reconozca las habilidades, competencias y logros de forma interpersonal, sino que también, posea la capacidad para auto reconocer su propio esfuerzo, empeño, dedicación, compromiso y valentía que le genera direccionar el timón del barco, en pocas palabras, su empresa. Esto ocasiona estabilidad, seguridad, confianza y sosiego en sí mismo para la toma de decisiones en la cual cotidianamente se ve

envuelto, siendo el principal intérprete responsable. Además de incrementar su productividad, lealtad, y satisfacción laboral (Neti, 2011).

Apéndice L. Correlatoria seminario 3

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación A

Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la Correlatoria

Sesión III Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”

Tema específico: Componentes claves de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos, gestión del estrés laboral y el aporte en el bienestar del empresario.

Presentado por: Dayerli Pinzón Pabón

Fecha: 21 de noviembre de 2025

1. Aspectos que complementan el tema de exposición:

En aras de estimular y preservar el bienestar del empresario con inteligencia emocional en las organizaciones, se hace necesario que la gestión de conflictos y estrés laboral sean abordados con técnicas efectivas que ayuden al líder en el fortalecimiento y uso de las competencias emocionales logrando ser el primero en traer armonía al espacio de trabajo. A continuación, se

describen dos de las técnicas más utilizadas e importantes para tal fin, la Matriz de Eisenhower y la Técnica Pomodoro.

Matriz de Eisenhower

La acumulación de trabajo, deberes y demás cosas por hacer suele ser causa de estrés constante en el área empresarial, la Matriz de Eisenhower consiste en priorizar las tareas distinguiendo lo importante y lo urgente, siendo urgentes para las que apremia el tiempo y acarrear consecuencias en el corto plazo de no ser realizadas, dado, esto es prudente evaluar la urgencia, necesidad en el momento y lo que posiblemente pase si no es hecha. En contraste, las tareas importantes influyen en el largo plazo, sin embargo, a pesar de demandar una atención especial, no siempre son urgentes (no requieren atención inmediata), para definir si una tarea es importante, puede cuestionarse su influencia en el logro de los objetivos empresariales (Reverón, 2015).

La matriz se construye dibujando un estilo de plano cartesiano, el eje X representa la urgencia y el eje Y la importancia, resultando en cuatro cuadrantes que representan a la vez el cruce de estos criterios y en los que se deben ubicar las tareas pendientes dependiendo de la clasificación. Una vez localizadas las tareas en la matriz, lo más importante es saber gestionarlas para que la técnica cumpla su función de ayuda, esto se logra delegando las urgentes – no importantes, programando las importantes – no urgentes y poniendo en marcha las importantes - urgentes (El economista, 2023).

Figura 39

Matriz de Eisenhower

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	A -Crisis. -Problemas apremiantes. -Proyectos cuyas fechas vencen.	B -Prevención de crisis. -Construir relaciones. -Reconocer nuevas oportunidades. -Planificación.
NO IMPORTANTE	C -Interrupciones, algunas llamadas. -Correo, ciertos informes. -Asuntos inmediatos. -Algunas reuniones.	D -Trivialidades, ajetreo inútil. -Algunas cartas. -Algunas llamadas de teléfono. -Pérdidas de tiempo.

Nota. Tomado de Reverón Suarez (2015)

Técnica Pomodoro

Esta técnica contribuye a la productividad en justa medida, evitando distracciones para encontrar un balance sano entre el trabajo con alta concentración y el descanso, de esta forma, se aprovecha el tiempo y se obtienen resultados de las tareas realizadas (Jurethzis, 2021). La técnica Pomodoro es un método de gestión de tiempo que consiste en trabajar en intervalos de 25 minutos, sin interrupción ni distracciones, seguidos de descansos de 5 minutos.

Los tiempos pueden variar, sin embargo, es importante que la duración del descanso no sea mayor ni equivalente a la duración del trabajo, cada par de tiempos es denominado bloque, al haber realizado al menos cuatro bloques, es permitido tomar un descanso más largo. Con este enfoque, los objetivos se hacen más claros, la concentración se fortalece y las distracciones disminuyen (Jurethzis, 2021).

2. Reflexión crítica

Las técnicas para la gestión de conflictos y el estrés como herramientas fortalecedoras de la inteligencia emocional son de gran importancia y alto impacto en los empresarios del sector

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

servicios, ayudándoles a fortalecer la competencia de autocontrol y gestión de las emociones, de esta forma, ellos avanzan con un liderazgo que no solo trasciende en las organizaciones, sino que también contribuye al bienestar personal.

La utilización de técnicas como las anteriormente expuestas es crucial para la consolidación de una cultura empresarial organizada, en la que el líder como primer actor pone en práctica herramientas que fortalecen la inteligencia emocional no sólo una o dos veces, sino constantemente hasta que estas acciones que estimulan el cambio positivo se vuelven parte de la misma cultura organizacional y contribuyen al mejoramiento sostenido.

3. Contenido

Aspectos relevantes del tema: Ya habiendo entendido las técnicas para la gestión del estrés y los conflictos que pueden ayudar a los líderes a fortalecer su inteligencia emocional y procurar su bienestar, es importante entender que se pueden complementar entre sí, llegando incluso a potencializar los beneficios que traen. Por ejemplo, la Matriz de Eisenhower y la Técnica Pomodoro se complementan en la sucesión de los siguientes pasos, cumpliendo cada una su finalidad.

1. Determinar la tarea que se desea realizar; considerando la Matriz Eisenhower, se puede seleccionar alguna de las tareas ubicadas en los cuadrantes A o B.
2. Mediante un temporizador programar como tiempo límite un lapso de 25 minutos, en los cuales, se recomienda laborar de manera concentrada e intensiva y sin ninguna suspensión o interrupción.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

3. Una vez haya sonado la alarma, descansa durante un lapso breve de 5 minutos, donde, se podrá dar un respiro distrayendo la mente con cualquier otra cuestión.
4. Terminado el tiempo de ocio, se debe reanudar nuevamente durante 4 ciclos (pomodoros) en donde se incluyan los lapsos de 25 minutos de trabajo arduo y consciente y los 5 minutos de dispersión; Una vez completados, se procede a tomar un descanso por un tiempo de 15 a 30 minutos.

Acuerdos y desacuerdos: Durante la discusión no hubo desacuerdos, más bien todas las participantes complementamos los temas con experiencias propias en el campo laboral u observadas en casos empresariales conocidos, se dialogó sobre cómo varias de estas técnicas llegan hoy en día a más personas gracias a las redes sociales y la importancia que ha sido dada en los últimos tiempos a la salud mental.

4. Claridad de la exposición: La exposición de los componentes claves de la inteligencia emocional para la gestión de conflictos y gestión del estrés fue clara y concisa, se logró que todas las participantes de la sesión comprendiéramos la importancia de que los líderes aborden este tema y utilicen técnicas que les ayuden a gestionar las emociones.

5. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo: La relatora sustentó el desarrollo de su objetivo de una forma clara y acertada, demostró estar lo suficientemente informada para apropiarse del tema y explicarlo elocuentemente, se apoya en unas diapositivas con diseños llamativos y alusivos al tema.

Apéndice M. Protocolo seminario 4

Sesión IV Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”

Tema específico: Reconocer experiencias del uso de la inteligencia emocional del empresario en las organizaciones

Fecha: 21 de noviembre de 2025

Siendo las 8:00 de la noche del viernes 21 de noviembre de 2025, a través de conexión vía zoom se da inicio a la socialización de la cuarta relatoría de este seminario, se continúa la reunión con las cámaras y micrófonos encendidos y durante el desarrollo de esta se tienen en cuenta los siguientes ítems e interventores:

Asistentes y funciones

- Luz Helena Villamizar Cáceres - Directora
- Angie Natalya Melón Barajas - Protocolante
- Maria Paula Cristancho Villamil - Relatora
- Lizbeth Tatiana Duarte Manrique - Correlatora
- Dayerli Pabón Pinzón - Participante

- n. **Comentarios del protocolo anterior.** La Inteligencia Emocional aporta dirección a los empresarios, así como, garantiza el bienestar y una mejor calidad de vida, controlando emociones fuertes como el miedo y la ansiedad.
- o. **Evaluación de la relatoría y Correlatoría.** Se da cumplimiento al objetivo formulado, con ayuda de, como se menciona en anteriores protocolos, herramientas tecnológicas implementadas y materiales de apoyo, en el cual, se encuentran las diapositivas diseñadas,

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

contribuyendo a una comprensión global acerca de los casos de éxitos de empresarios que desarrollaron y fortalecieron la Inteligencia Emocional.

- p. **Desarrollo de la discusión.** La directora (Luz Helena Villamizar) cedió el control de pantalla a la relatora (Maria Paula Cristancho). La protocolante (Angiee Natalya Melón) procedió dando la bienvenida nuevamente a todos los participantes a un nuevo espacio y sesión del seminario y prosiguió a enunciar la hora de inicio, otorgando la palabra a la relatora.

La relatora comienza su relatoría recalcando las preguntas que motivaron la investigación, considerando los siguientes enigmas: ¿Hay líderes empresariales con Inteligencia Emocional en la práctica?; ¿Cuáles empresarios o líderes de empresas mundiales aplican Inteligencia Emocional?; ¿Cómo se da el liderazgo con Inteligencia Emocional en las empresas? Por consiguiente, da una introducción en donde se evidencia por medio de casos reales y exitosos como la Inteligencia Emocional en empresarios y líderes se convierte en el camino más idóneo para seguir, con perseverancia, devoción y actitud retadora ante las posibles dificultades que se puedan presentar tanto de manera interna como externa.

Para desarrollar su idea la relatora toma como primer ejemplo de éxito al reconocido empresario Satya Nadella (CEO MICROSOFT), quien se le reconoce por ejercer un liderazgo didáctico y empático, el cual, lo llevó al acrecentamiento de las acciones de Microsoft y le permitió aprender de sus colaboradores, así como, creó espacios para su trabajo de equipo en donde la escucha era su propósito principal. Nadella introdujo su propio modelo de liderazgo durante la pandemia, el cual consiste de tres facciones: Model (liderar con ejemplo), Coach (permitir que no solo se expongan los problemas, sino también se formulen soluciones), y Care (preocuparse por aquellos que nos rodean). También se tomó como referencia una investigación realizada a empresas de Asia y África triunfadoras y que lograron permanecer ante la crisis mundial del Covid

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

-19, en donde, se describió como principal factor clave la resiliencia, adaptabilidad, autoconciencia y empatía.

Un caso de éxito particular y de gran relevancia expuesto por la relatora fue el de Richard Branson (Líder de VIRGIN GROUP), quien se caracterizó por su personalidad espontánea, arriesgada y empatía, priorizando el bienestar de aquellos que en cadena contribuyen cada vez más al crecimiento de su organización.

La protocolante procede a presentar a la correlatora, quien culminó explicando como Mary Barra (CEO GENERAL MOTORS) a través de los valores corporativos transformó y direccionó la organización hacia la excelencia. Esta líder es un claro ejemplo de como los empresarios deben preocuparse por el bienestar propio para generar confianza y motivación en su equipo de trabajo, ejerciendo liderazgo autocrático y democrático.

q. Anotaciones y pregunta del participante.

La participante interviene para mencionar y recalcar como se evidencian los cinco componentes clave de la Inteligencia Emocional según Goleman (1995), destacando la empatía como fundamental en el fortalecimiento de la misma y explicando la manera en la que transforma hacia una óptica para muchos idílica, en donde se hace partícipes a todos los miembros de la organización, recordando la pieza clave que llegan a ser y reconociendo el logro de méritos cuando se es necesario. Además de ello, argumenta como los casos de éxito, evidencian la gestión eficaz de las propias emociones y así mismo, las de los demás, lo que al final de cuentas, logra entablar una cultura organizacional sana, benéfica y respaldada por la autenticidad de cada líder.

Pregunta del participante: ¿Para ustedes, futuros líderes con cual caso de ejemplo se identifican más o cual consideran como que les impactó? Para ello Maria Paula y Angie concordaron con el

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

tan entusiasta Richard Branson y la correlatora Lizbeth sintió más conexión con la empresaria Mary Barra.

Reglas metodológicas utilizadas. La metodología que se utilizó fue la propuesta por la directora del proyecto (Profesora Luz Helena Villamizar), teniendo en cuenta, unos tiempos establecidos para la intervención de cada asistente, de la siguiente manera: protocolante (bienvenida, intervención, conclusión y culminación), relatora 40 minutos, Correlatora 20 minutos y participante (intervención durante el debate).

Tema de la siguiente sesión. Ahondar en los principios, teorías y conceptos que componen la Inteligencia Emocional y cómo aplicarse en empresarios del sector servicios.

Apéndice N. *Relatoria seminario 4*

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación A

Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la Relatoria

Sesión IV Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios.”

Tema específico: Inteligencia Emocional del empresario en empresas del sector servicios.

Presentado por: Maria Paula Cristancho Villamil

Fecha: 21 de noviembre de 2025

1. Objetivo: Reconocer experiencias del uso de la inteligencia emocional del empresario en las organizaciones.

2. Fuentes de información: Esta investigación está fundamentada en diferentes fuentes de información predominantemente consultadas en inglés, las cuales han reproducido y divulgado contenido respecto al desarrollo de la Inteligencia Emocional en organizaciones. Para el cumplimiento del objetivo es tomada como máxima referencia la obra del autor más sobresaliente en el campo de la Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, publicada en 1998 “La Práctica de la Inteligencia Emocional” donde da a conocer los componentes de la Inteligencia Emocional tomados como base para investigar los casos de éxito y reconocer experiencias de empresarios con Inteligencia Emocional entre los que se encuentran entrevistas a los líderes empresariales publicadas en Youtube, por ejemplo la que le fue realizada a Richard Branson en una sesión del podcast The Diary of a CEO (2022), artículos de investigación donde parte de estos casos son estudiados, como el trabajo realizado por Ibarra y colaboradores (2018) para analizar el liderazgo ejercido por Satya Nadella. También, el estudio ejecutado por Linvill y Onosu (2023), aplicado a jefes de diferentes industrias en distintas partes del mundo, diseccionando los aspectos sustanciales de la Inteligencia Emocional en los líderes participantes.

3. Preguntas que motivan a la investigación: 1. ¿Hay líderes empresariales con Inteligencia Emocional en la práctica? 2. ¿Cuáles empresarios o líderes de empresas mundiales aplican Inteligencia Emocional? 3. ¿Cómo se da el liderazgo con Inteligencia Emocional en las empresas? 4. ¿Qué hacen los líderes en el día a día de las empresas para direccionar la Inteligencia

Empresarial con éxito? 5. ¿Qué hacen, ¿cómo piensan y en qué trabajan los líderes empresariales personalmente para afianzar la Inteligencia Empresarial en las organizaciones?

4. Desarrollo del tema:

a) Trabajo escrito de la investigación incluye: Para ejecutar el cuarto seminario de esta investigación, el tema es desarrollado de la siguiente forma, respaldado por las debidas fuentes de información bibliográfica.

b) Introducción:

En todos los campos de estudio empresarial es completamente necesaria la conceptualización y el estudio de teorías que hagan claras y expliquen las ideas en desarrollo, cuando el tema es la Inteligencia Emocional, no hay excepción, no obstante, las cosas pueden cambiar en cierta medida cuando lo comprendido es llevado a la práctica. El diario vivir de las organizaciones es permeado constantemente por las relaciones entre personas y en general, el clima laboral tejido a partir de relaciones entabladas en el trabajo por líderes y trabajadores entre sí. Sin embargo, como es bien sabido, en gran medida depende del jefe y el liderazgo que ejerce, construir espacios seguros y equilibrados tanto para sí mismo(a), como para los demás, manteniendo la competitividad sin tener que sacrificar el bienestar físico o emocional de alguno de los integrantes de la empresa. Por consiguiente, un líder, jefe o dueño de empresa al mando, requiere contar con herramientas de Inteligencia Emocional que lo ayuden a liderar equipos de trabajo en dirección al futuro, evitando caer en prácticas del pasado que suelen ser auténticos rasgos de tiranía acabadas en trabajadores incomprensidos e incluso, organizaciones en crisis. De esta forma, es entendido que para que un líder sea capaz de promover en su equipo la Inteligencia Emocional, debe contar primero con ella para sí mismo. Este apartado tiene como finalidad

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

identificar y analizar casos reales, exitosos de líderes empresariales en diferentes sectores, que han creído y comprobado que la Inteligencia Emocional es el mejor camino para ser guías de grandes organizaciones, digno ejemplo de superación constante y progreso en el tiempo.

c) Objetivo: Reconocer experiencias del uso de la inteligencia emocional del empresario en las organizaciones.

d) Desarrollo del contenido o cuerpo del trabajo Conclusiones- Inquietudes- Bibliografía

Daniel Goleman (1998) señala la existencia de cinco competencias que conforman la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales (p.19). Dichas competencias, definidas por el autor cuyas obras son las más influyentes en todo el estudio de la Inteligencia Emocional, son los conceptos principales tomados como base para la investigación y análisis exhaustivo de las experiencias en la práctica del liderazgo organizacional con Inteligencia Emocional expuestas a continuación.

“Para tener éxito en un trabajo, las personas deben sentir que pertenecen a él, que son aceptadas y valoradas y que disponen de las habilidades y recursos necesarios para lograrlo e incluso para prosperar. Cuando los estereotipos negativos socavan estas creencias, dificultan la eficacia laboral” (Goleman, 1998, p.176).

1. Satya Nadella, CEO de Microsoft

Desde el 2014, al ser elegido como el nuevo CEO de la empresa tecnológica Microsoft, Satya Nadella, hombre proveniente de la India, ha sido un increíble visionario sin límites demostrando ser una promesa del liderazgo mundial. Nadella, emprendió marcha para cambiar la cultura organizacional, renovar los pilares de base y construir unos nuevos, tomó como bandera la

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

empatía e incluso, ha tenido que admitir errores cometidos evidenciando humanidad y buen carácter.

Este icónico líder, se consolidó como un grande con las medidas que tomó durante la pandemia y los resultados, al lograr en conjunto con el equipo de trabajo algo histórico, aumentar las acciones de una forma sorprendente para el mercado, llegando a ser de un valor cinco veces más alto en el 2020 (Ribeiro, 2020), a día de hoy, se estima que el valor de la acción es diez veces mayor a la del 2014. Pero este hito no llegó solo, puesto que hubo detrás todo un estilo de liderazgo situacional, versátil, innovador y resiliente ante la adversidad que inició a construirse desde años antes.

Figura 40

Aumento del valor de la acción de Microsoft



Nota. Información obtenida de Yahoo Finance

Cuando tomó la batuta, Satya, que ya llevaba trabajando desde 1992 para la compañía, aunque en áreas de construcción de productos y tecnología en la nube, entendía bien las

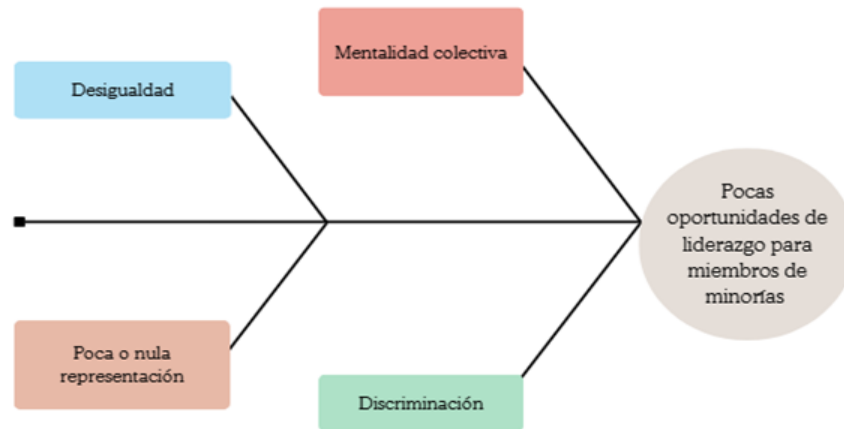
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

necesidades de los trabajadores y tenía la convicción de que un cambio en la cultura organizacional transformaría para bien el desempeño de las personas, transformando a la vez el desempeño de la empresa, con la visión estratégica en simultáneo. De esta forma, modernizó y reforzó la administración de Microsoft empoderando a los trabajadores con carisma y humildad, escuchando, atendiendo y aprendiendo de ellos. Como el mismo líder menciona “Escuchar fue lo más importante que logré cada día, porque sentaría las bases de mi liderazgo para los años venideros.” Ibarra et al. (2018).

En el curso de cambiar la cultura empresarial de Microsoft, el líder ha sido pionero de causas al interior de la compañía que también fortalecen la estrategia de priorizar al cliente como la inclusión y diversidad. De hecho, en julio del 2020 fue nombrado por el medio estadounidense CNBC como el mejor CEO por diversidad, conforme a reseñas brindadas por empleados en encuestas aplicadas al personal de diferentes multinacionales (Liu, 2020). Nadella, como extranjero trabajador de los Estados Unidos, conoce lo difícil que es ser parte de minorías, toda la resiliencia y esfuerzo extra que esto toma a causa de las desigualdades, falta de representación, mentalidad colectiva y cultura de discriminación a veces presentes en la sociedad.

Figura 41

Causas de las pocas oportunidades de liderazgo para miembros de minorías



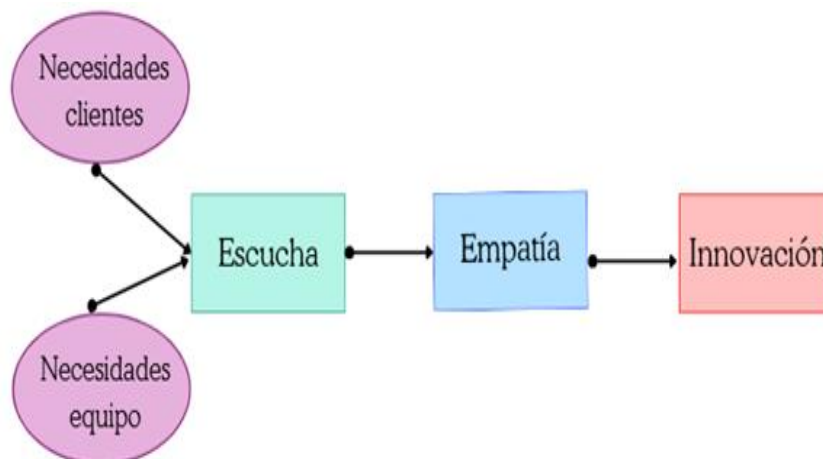
Nota: La figura muestra las causas atribuibles a las limitadas oportunidades de liderazgo empresarial para los miembros de minorías sociales. Construido a partir de información tomada de Liu (2020) y Zada et al. (2022).

1.2 ¿Cómo maneja el líder la empatía en Microsoft?

Hoy en día, los principios básicos de Microsoft están impulsados por la colaboración que el líder fomenta a cada instante, brindando un propósito que se renueva cada día, con el convencimiento de que es la herramienta más importante que les ha ayudado a mantener el éxito corporativo a largo plazo, para lo que empodera a los trabajadores a experimentar, romper moldes, incluso, los que en algún momento él pudo haberles impuesto.

En la mente de Satya Nadella, la innovación y la empatía tienen relación directa. Como es bien sabido, la innovación está para satisfacer las necesidades insatisfechas de las personas, él considera que, para lograrlo la primera herramienta es la empatía. “La empatía consiste en dejar que la vida te enseñe a ser más empático, a escuchar las palabras de tus clientes y equipo, luego innovar. Para mí, eso es lo que impulsa la innovación” (Nadella, 2020).

Figura 42

La empatía como impulso para la innovación

Nota. La figura ilustra la conexión entre escucha, empatía e innovación, según lo dicho por Nadella (2020)

Otro de los avances desarrollados por este líder en la cultura organizacional que más ha marcado huella, es la Mentalidad de Crecimiento (Growth Mindset), desde que Satya ascendió a la dirección de esta empresa, empezó a crear cercanía con los empleados por medio de correos escritos por él mismo, en los que se expresaba con una sinceridad y familiaridad que generaron en el personal un sentimiento de confianza. Con dicha Mentalidad de Crecimiento, ha enseñado que el aprendizaje debe ser dinámico y cambiante, no estático, de esta forma podrían superar cualquier inconveniente y enfrentar cada desafío con la posibilidad de crecer individual y conjuntamente, pasando de ser “sabelotodo” a aprender de todo (Ibarra et al., 2018).

1.3 Liderazgo durante la pandemia del COVID 19

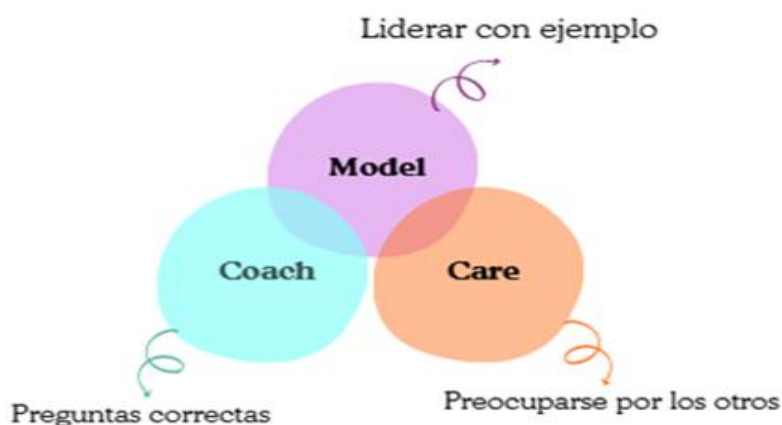
Siguiendo la línea de la Mentalidad de Crecimiento y teniendo en cuenta que la pandemia causada por el virus del COVID 19, obligó a que el personal migrara de las oficinas de Microsoft

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

a trabajar remotamente, el jefe introdujo una herramienta para seguir empoderando a los trabajadores, entrenándolos en cuanto a la misión de la compañía con el objetivo de desbloquear en ellos un mayor potencial (Zada et al., 2022). Se trata de la técnica “Model, Coach, Care”, que puede ser descrita de la siguiente forma: Model, consiste en liderar con ejemplo; Coach, disminuir el dar consejos, en cambio mantenerse curioso y formular las preguntas correctas; Care, preocuparse por los colegas (Ribeiro, 2020).

Figura 43

Técnica model, coach, care



Nota: La figura representa la técnica de liderazgo de Satya Nadella “Model, Coach, Care”, basada en la definición de Ribeiro (2020).

Así, este líder llegó a conseguir aumentar la cantidad de empleados, ha logrado que, al mismo tiempo estos sean trabajadores satisfechos, mientras que también objetivos corporativos son alcanzados. Durante este difícil tiempo para la humanidad, Satya Nadella se encargó de ser un líder que guía con sabiduría y empatía, mostrando tener una personalidad auténtica, con una

trayectoria admirable e inspiradora, merecedor del reconocimiento que le es dado como modelo a seguir del liderazgo moderno.

2. Liderando con empatía durante el COVID-19, una investigación aplicada a líderes de varias empresas.

Entre los años 2020 y 2023 la humanidad experimentó cambios sin precedentes, el que tal vez haya sido el más grande, la obligación del confinamiento, tener que estar encerrados en las viviendas evitando el mayor contacto con tal de evitar la propagación del terrible COVID-19. Para las empresas, las reglas del juego estaban cambiando casi de un día para otro y la situación mundial parecía empeorar cada vez más, pero tenían claro que cerrar no era una opción y que tendrían que adaptarse a lo que la actualidad les presentaba.

Los líderes no volvieron a las labores de liderazgo después de la pandemia siendo los mismos que eran antes de ella, el tiempo de dificultad les hizo ver y construir nuevas formas de ejercer control sobre los equipos, una forma más humana y flexible, tomando distancia de la rigidez que muchos jefes utilizan para imponer su poder. Así, fue este momento una oportunidad que le dio cabida a la Inteligencia Emocional para morar en las organizaciones del hoy, transformando culturas para siempre.

El artículo en análisis “Historias de Liderazgo: Liderando con Empatía durante la Pandemia del COVID-19” (Linville y Onosu, 2023). Es un estudio de alcance internacional aplicado a líderes organizacionales de Asia, África y Estados Unidos, busca comprender cómo el liderazgo en diferentes culturas fue transformado por los cambios producto de la pandemia del COVID-19 y la incidencia que la Inteligencia Emocional, principalmente conducida por la empatía, tuvo en esto.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Este estudio fue desarrollado con la información de 12 personas (líderes) entre los 22 y 66 años de edad, todos con altos niveles de educación y experiencia de liderazgo desde 1 año y 4 meses hasta 21 años, quienes declararon tener de 2 a un número superior a 200 personas a cargo en diversas industrias entre las que se encuentran aviación, servicios sociales, gobierno, recursos humanos, etc. Fueron entrevistados uno a uno en sesiones que les solicitaban compartir experiencias propias de liderazgo durante la pandemia, siendo guiados a la vez para hablar acerca de desafíos, aciertos inesperados y estilos de liderazgo presentes en el tiempo del COVID-19.

Los resultados evidencian que los líderes cambiaron la forma en que guían los equipos de trabajo, pasando de poner en el centro la productividad que las personas debían rendir en procedimientos y procesos, a realmente amoldarse a la Inteligencia Emocional, preocupándose por crear espacios de comunicación y verdadero interés que despiertan en ellos sentido de pertenencia (Linvill y Onosu, 2023). Para los investigadores fue posible identificar cuatro de los cinco tipos de enfoques con Inteligencia Emocional propuestos por Goleman (1998) implementados intencionalmente por los participantes: conciencia propia, empatía con otros, motivación y habilidades sociales, reconociendo la esencialidad de la comunicación.

Figura 43

Enfoques de Inteligencia Empresarial en el liderazgo



Nota: La figura representa los enfoques de Inteligencia Empresarial en el liderazgo de los participantes en el estudio de Linvill y Onosu (2023), basado en los principios de Goleman (1998).

2.1 Autoconciencia

En medio de las entrevistas, ejemplos de líderes que tomaron acción de sí mismos para ejercer el liderazgo con Inteligencia Emocional surgieron explícita e implícitamente. Como los líderes africanos John, administrador de una plataforma petrolífera marina e IB, gerente de recursos humanos en una empresa de información tecnológica, quienes percataron la necesidad de cambio en su propio comportamiento para dirigir a fin de entender las necesidades en los trabajadores y dejar a un lado el liderazgo transaccional, adoptando una comunicación más empática que les permitió guiar las labores del equipo de mejor manera (Linvill y Onosu, 2023).

Los entrevistados explican que la autoconciencia vino cuando entablaban conversaciones con los colaboradores, pues lograron percibir con mayor intensidad debilidades y fortalezas, así como el impacto que generan en el resto de las personas. IB, líder mencionada en el párrafo anterior, dijo en palabras textuales:

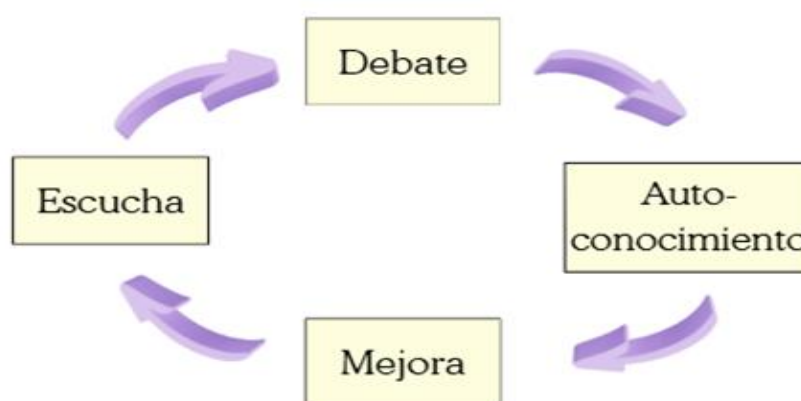
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

“Liderar durante el COVID-19 me ha dado la oportunidad de desarrollarme y crecer aún más. Como líder, esta experiencia me ha permitido ver las cosas de una forma diferente a la mía y no aferrarme a ella. Me ha abierto a escuchar a los demás, a conocer sus opiniones y a debatir nuestros puntos de vista, llegar a conclusiones en lugar de limitarme a un liderazgo estricto. En resumen, me ha ayudado a ser una mejor líder”.

Otro ejemplo es el de un ingeniero ferroviario llamado Fid, el cual se dio cuenta de la influencia que tiene el autoconocimiento y lo esencial que fue ser autoconsciente para escuchar a los empleados a un nivel más personal, vio que, en los tiempos difíciles, estos buscaban seguridad y de cierta forma consuelo, lo que impulsó el liderazgo empático que desarrollaría para seguir guiando la organización.

Figura 44

Conexión entre escucha, debate y autoconocimiento



Nota: La figura ilustra la conexión y consecución entre escucha, debate, autoconocimiento y mejora. Construido a partir del estudio de Linvill y Onosu (2023).

2.2 Liderazgo con empatía

Es posible afirmar que una de las dimensiones más importantes del liderazgo con Inteligencia Emocional es el ejercicio de este con empatía, cultivando cada día la estima por el otro tanto en sí mismo (el líder), como en los trabajadores. La empatía, dentro y fuera de la organización se da de diferentes formas, incluidas el sentir de las emociones ajenas, el preocuparse por otros, y entender los sentimientos y emociones de otros (Tracy, 2005).

Iggy, un subgerente de información tecnológica habló sobre la empatía que fue despertando en él por los trabajadores, pues todos estaban confundidos con la situación de estar encerrados en casa, reconoció saber que la salud mental es influenciada por el trabajo y al cambiar la forma en que lo realizan, cambiaría a la misma vez el qué hacen y qué tan bien lo hacen, impactando inmediatamente en las emociones individuales. Así mismo, dice, “Me pongo en sus zapatos, supongo que obtengo energía hablando con una persona y luego con la otra. Si no tienes con quién compartir y tampoco tienes forma de obtener esa energía, hay un impacto psicológico, eso también me preocupaba”.

Por otro lado, líderes como IB (gerente de recursos humanos ya citada anteriormente), Anabella, jefe de una compañía de aviación y John (administrador de una plataforma petrolífera también mencionado) se mostraron muy afectados por la preocupación de que los trabajadores estuvieran laborando menos tiempo, por ende, ganando menos dinero y afectándose financieramente, aún más, si estaban obligados a incapacitarse por contraer coronavirus, dado que esto les reduciría el salario a la mitad prácticamente.

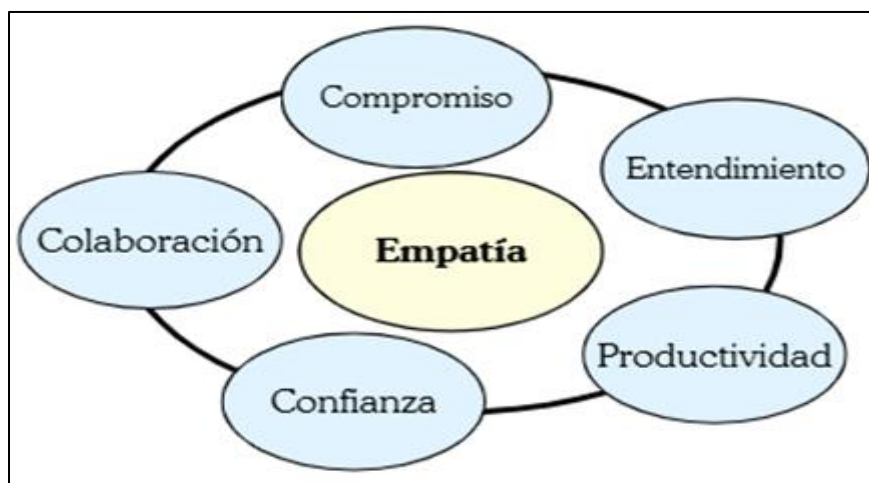
Esforzarse con gran intención en entender a los miembros del equipo les sirvió a los líderes para empatizar y entender necesidades, ellos refieren haber puesto ahora en el centro de la gestión que ejercen en las empresas, la empatía, convirtiéndola en el nuevo estilo de liderazgo. Los

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

resultados se han hecho ver en forma de mejoramiento del ambiente de trabajo, con más colaboración, confianza y entendimiento, lo que les ha servido para aumentar el compromiso y productividad (Linvill y Onosu, 2023).

Figura 45

La empatía en el centro del liderazgo



Nota: La figura ilustra la empatía y los efectos obtenidos al ubicarla en el centro del liderazgo, a partir del estudio realizado por Linvill y Onosu (2023).

2.3 Motivación para liderar

La tercera dimensión del liderazgo con Inteligencia Empresarial está asociada a la motivación de la cual los líderes tuvieron que aferrarse durante los tiempos difíciles en pandemia, demostrando estar comprometidos y preparados para liderar eficientemente, ajustándose a los cambios por más retadores e inesperados que fueran (Linvill y Onosu, 2023).

Un director de empresa en el sector de servicios sociales llamado Raul, cuenta en entrevista que, en un principio liderar el trabajo remoto le era difícil y preocupante, pues no tenía total certeza

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

de que el personal lo estuviera haciendo bien dados los cambios propiciados por la crisis, así que esto lo motivó a tomar acción y ser ejemplo para los trabajadores, él menciona que esto fue más bien una decisión personal como líder, dijo: “Quiero asegurarme de que mis subordinados directos e indirectos sepan que estoy de su lado, que estoy ahí con ellos en todo momento”. Idea que efectuó con un seguimiento más cercano y llamadas.

El bienestar emocional y apoyo del que requerían los empleados en estos tiempos, también fueron motivación para un liderazgo más empático (Linvill y Onosu, 2023). John, tuvo que trabajar con menos gente en la plataforma petrolífera marina para que fuera más “seguro” y cuenta que, aunque fue retador, debía tratar de motivar a estos pocos empleados a seguir trabajando y hacerlos sentir a salvo a pesar de la incertidumbre.

2.4 La habilidad social de comunicarse

La comunicación con intención y propósito se convirtió en una habilidad clave, necesaria para los líderes con tal de guiar a las empresas por el camino correcto. Así, descubrieron la importancia de ser asertivos para comunicarse con los equipos de trabajo, siendo capaces de definir “qué” y “cómo” transmitir el mensaje que querían hacerles llegar. Más esfuerzos tuvieron que ser concentrados en la comunicación, pues era prioridad afianzar tanto la comunicación uno a uno, como grupal y garantizarles el espacio para expresar los retos que enfrentaban (Linvill y Onosu, 2023).

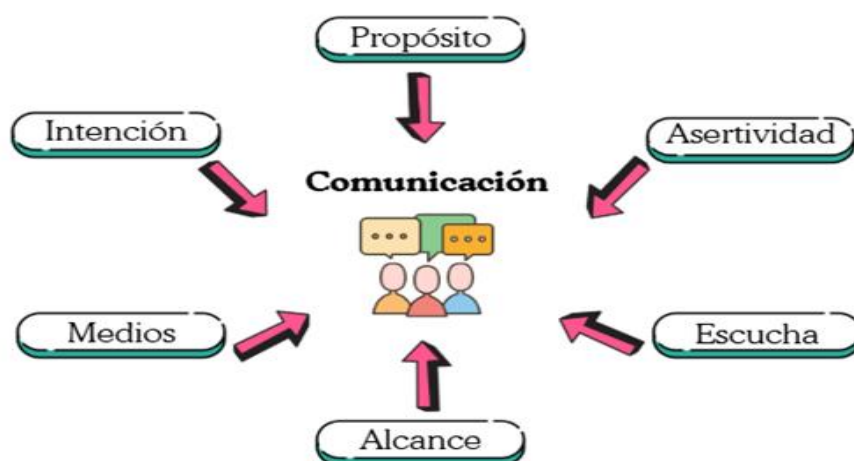
Jefes mencionados anteriormente, participantes del estudio como Anabella, Iggy e IB, comentan que modificaron el alcance de la comunicación, notaron la importancia de reunir únicamente a los colaboradores que les competía el tema a tratar en reuniones habituales, además, implementaron el uso de plataformas de comunicación que solían considerar informales, tales como las redes sociales para hacer más efectiva y cercana la gestión de tareas, apoyándose también

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

por ejemplo en los correos electrónicos cuando las reuniones con tanta frecuencia se volvieron exhaustivas.

Figura 46

Aspectos de la comunicación



Nota: La figura muestra los aspectos que influenciaron la adecuada comunicación en el liderazgo durante la pandemia. Basado en el estudio de Linvill y Onosu (2023).

Aunque era vital animar a las personas a opinar y dar puntos de vista, otra forma en la que configuraron la comunicación intencional, fue el control de los interlocutores, advirtieron la importancia de dar más visibilidad a unas voces y dejar en segundo plano otras, siempre dependiendo del contexto y lo que implicaba. John fue uno de los que aplicó esta técnica buscando apreciar todas las opiniones en igual medida y no solo escuchar las voces que más fuerte hablan (Linvill y Onosu, 2023).

Julie, quien dirige dos programas de diferentes facultades en una universidad de investigación y Stacey, gerente de una institución de educación superior, priorizaron la

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

importancia de escuchar voces de personas social o sistemáticamente reprimidas, ignoradas y olvidadas, estas minorías que en países como Estados Unidos muchas veces corren gran riesgo, demostrando empatía e intentando mejorar el acceso equitativo a recursos, a pesar de dichos esfuerzos, ambas líderes reconocen que esta situación tiene un trasfondo de fallas estructurales en el sistema, demasiado complejas de cambiar radicalmente.

3. Mary Barra en General Motors

Mary Barra, es una de las líderes más admiradas del mundo empresarial en la actualidad, jefe de la multinacional automotriz General Motors (GM) desde hace más de una década, ejerce un liderazgo fortalecido en valores que como ella misma ha mencionado durante entrevistas a lo largo de su carrera, inculcados desde el hogar del que proviene. Nacida en Royal Oak, Michigan (USA), es pionera de la evolución e innovación en la industria de los automóviles, mostrando la audacia y determinación que la han llevado a ser acreedora de numerosos reconocimientos.

La mayor inspiración de Barra, para adentrarse en el mundo de los autos viene directamente del padre, trabajador de la misma empresa durante 39 años en el pasado. Aunque esta líder ascendió al puesto principal de GM en 2014, empezó a trabajar para la organización alrededor del año 1985 con escasos 18 años por una pasantía universitaria desempeñándose como inspectora de automóviles. A partir de este momento, adquirió un cariño y sentido de pertenencia inquebrantable por la compañía que la haría escalar los diferentes niveles organizacionales, forjando la experiencia que ha sido la columna vertebral del liderazgo disruptivo por el que destaca y en el cuál es posible identificar la presencia activa de Inteligencia Emocional.

3.1 Cambio en la cultura organizacional

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Desde el principio, como profunda conocedora de General Motors, Mary Barra se propuso cambiar el ambiente de trabajo, pues sabía que numerosos inconvenientes al interior de la empresa eran causados por la deficiente gestión de la fuerza laboral, situación que resultaba en trabajadores desinteresados. El cambio fue direccionado hacia la transparencia, excelencia y honestidad, valores que soportan el alto desempeño estimulando el compromiso, la satisfacción, motivación y la moral en cada miembro para que se sientan empoderados por el entorno laboral, impactando notoriamente las operaciones y la rentabilidad corporativa (Warrick, como se citó en Patel, 2023).

Figura 47

Nueva cultura organizacional en GM



Nota. La figura representa los aspectos clave del cambio de la cultura organizacional en GM, liderada por Mary Barra, con base en Patel citando a Warrick (2023).

Dado el impulso para guiar los cambios descritos en el párrafo anterior, Mary demostró con hechos ser una líder empática, perseverante e interesada en generar confianza en el personal, el ambiente pasó de ser rígido, a ser más abierto y receptivo. Además, luego de enfrentar problemas durante el 2014 (mismo año en el que fue nombrada CEO) a causa de fallas en la manufacturación

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

de una serie de automóviles que terminaron en el fallecimiento de varias personas, la líder instauró un programa llamado “Speak up for Safety”, que en español significa, “Alza la voz por la seguridad” y el “Global Vehicle Safety Group” (Grupo Mundial de Seguridad Vehicular), como medida para incentivar la responsabilidad y sinceridad.

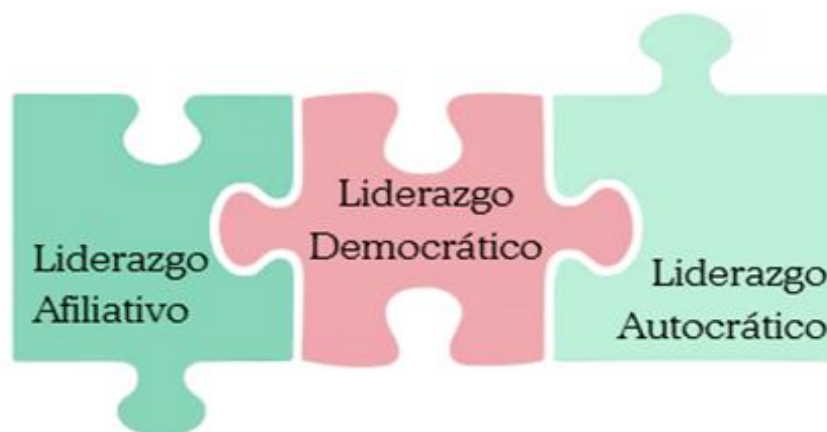
También ha mostrado públicamente preocupación por la inclusión, especialmente de mujeres en la industria en la que ella trabaja, fundó “GM Women”, un programa que busca mejorar las oportunidades de networking y el desarrollo profesional de mujeres en GM, con lo que les ha brindado más seguridad y apoyo a las trabajadoras de la empresa.

3.2 ¿Qué estilo de liderazgo ejerce Mary Barra?

A la luz de la importancia de ser una líder flexible, Barra incorpora tres estilos de liderazgo que han facilitado el liderar asertivamente en la extensión de los diferentes puestos de trabajo que ha ocupado y las situaciones a las que ha tenido que hacerles frente desde que se unió a la multinacional General Motors. Estos estilos de liderazgo son: afiliativo, democrático y autocrático (Patel, 2023).

Figura 48

Combinación de estilos de liderazgo de Mary Barra



Nota: La figura representa la combinación y complementación de los tres estilos de liderazgo con los que dirige Mary Barra, afiliativo, democrático y autocrático. Basado en Patel (2023).

El liderazgo afiliativo se hace notar en esencia, por la armonía que el jefe procura instaurar en el ambiente laboral, preocupándose por crear vínculos de valor entre el personal y quien los guía. Esto es precisamente por lo que la gerente general de GM se esmera, ser una líder que hace sentir a las personas cómodas, acogidas y respaldadas.

En el año 2022, durante un discurso ofrecido por Mary Barra en la ceremonia de graduación de la universidad de Duke, resalta que la lección más importante aprendida en casa fue la de la inclusión, enseñanza arraigada en el trabajo que lleva a cabo. La líder dijo: “Si bien hay muchos motivos de preocupación, también hay muchas razones para tener esperanza, una de ellas es el progreso del poder de la inclusión” (Surjadi, 2022).

En cuanto al liderazgo autocrático, caracterizado por la definición de una meta clara decidida únicamente a criterio del líder para ser alcanzada por el equipo de una forma libre y autónoma. Mary Barra ha utilizado este estilo en General Motors para redireccionar la compañía con una visión nueva, principalmente después de crisis por las que ha pasado, guiándolos hacia un

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

futuro más sostenible, a la vez que los inspira a tomar iniciativas plasmando ideas propias y siendo partes activas del progreso.

El tercer estilo de liderazgo, conocido como democrático o colaborativo, está basado en la toma de decisiones conjunta, teniendo como esencia la colaboración. Barra fortalece en gran medida la cooperación y resalta la trascendencia del valor de colaborar entre trabajadores pertenecientes a todas las áreas, de esta forma, las adversidades son abordadas con destrezas que se combinan y complementan, además, el personal entiende que cada una de las labores es valorada y reconocida (Patel, 2023).

3.3 Características destacadas del liderazgo de Barra

Para consolidarse como la gran líder que es, dejando el nombre de General Motors en alto por ser una multinacional revolucionaria en la industria automotriz que direcciona grandes cambios positivos en el sector, Barra ha calibrado a punta de experiencia las cualidades que marcan su éxito como líder. Entre las características más resaltables están la honestidad, el ser competente, visionaria e inspiradora.

En situaciones desfavorecedoras para la organización, como la acontecida en el 2014, provocada por fallas técnicas en los carros, Mary ha demostrado que ha crecido como jefe y guía, siendo honesta al admitir que el error procedía de las operaciones al interior de GM. Esta líder es empática, sabe valorar y respetar el trabajo de los equipos, resolver problemas y tiene una capacidad increíble para ser el respaldo de las personas que laboran, protegiendo el derecho que cada uno tiene a expresar las diferentes perspectivas y ser tenidos en cuenta.

4. Ricard Branson, líder global de Virgin Group

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Sir Richard Branson, llamado el “emprendedor de los emprendedores”, ha sido un caso sin precedentes en la historia del liderazgo organizacional, amasa a día de hoy una fortuna calculada en \$2.8 billones de dólares (Forbes, 2025) resultado de la larga y venturosa vida empresarial que construye desde que tenía tan solo 16 años. Fundador y director del conglomerado de empresas Virgin Group, cree fielmente que la diversión y la creatividad son partes fundamentales del trabajo que lleva a triunfos corporativos.

Aun siendo tan exitoso, poseyendo más de los 200 negocios de Virgin, incluyendo aerolíneas, telecomunicaciones, turismo, entretenimiento, e incluso incursionando en viajes al espacio, entre otras experiencias; lo que ha posicionado a Branson como un líder auténtico y excepcional, es el enfoque que proyecta en los colaboradores de la multinacional que comanda. Al hacer una investigación sobre la interacción de este personaje con el mundo, es evidente que desde su aparición en el panorama empresarial se ha preocupado por priorizar el bienestar de los trabajadores y los ha puesto en el centro de las actividades que son llevadas a cabo en la empresa.

Para este líder, los empleados van primero, los clientes de segundo y los accionistas de tercero. En entrevista asegura que, si los colaboradores se sienten orgullosos de su trabajo, de ser parte de la organización y se perciben bien cuidados, eventualmente cuidarán de los clientes, principalmente por medio del servicio que brindan con buena actitud y alta calidad. “Los accionistas estarán bien, los clientes aún mejor y el personal será feliz” (Inc., 2016). Esta prioridad que Richard Branson brinda a los trabajadores se potencializa con el buen trato, probando las habilidades sociales y comunicativas, también la capacidad de generar confianza y de motivar equipos que el jefe tiene y aprovecha para consolidar un liderazgo que transforma, trasciende y va dejando valor a su paso.

Con el objetivo de crear un sentido de pertenencia entre la comunidad de Virgin Group, trata a los colaboradores como familia, los alienta a contar historias y pasiones personales para apalancar la innovación, admite no haber alcanzado el éxito en solitario, sino también gracias al esfuerzo de otras personas, por consiguiente, está llamado a velar por sus derechos y necesidades. Establece modalidades de trabajo flexible, proporciona oportunidades y apoyo para el desarrollo profesional, además, se enfoca en el bienestar de cada empleado, también la diversidad e inclusión y una variedad de programas de beneficios al interior de las empresas (Braha, 2024).

En cuanto al trato de los trabajadores, Branson expresa: “Una compañía es un grupo de personas, si vas a tener un grupo de personas juntas, deben ser personas felices y si van a ser personas felices, deben ser lideradas por alguien que es feliz, alguien que ame a las personas y se preocupe generalmente por ellas, alguien que busque lo mejor en la gente, que no critique, sino elogie y saque lo mejor de las personas” (WOBI, 2016).

La delegación es otro de los ejes fundamentales del liderazgo en Virgin, este CEO deposita total confianza en las habilidades del personal, permite que los trabajadores sean autónomos y desarrollen mayor responsabilidad por sus labores. Pero no deja esto al azar, pues sabe que es sustancial proveerles un ambiente con oportunidades y recursos disponibles que fortalezcan las destrezas, también, el empoderamiento no se queda solo en palabras, da lugar a que los empleados piensen por sí mismos y tomen las decisiones que consideren, le convienen más a la compañía. De esta manera, se mantiene la ambición de los miembros del equipo por mejorar y sobresalir (Braha, 2024).

4.1 ¿Cómo es Richard Branson?

Para entender claramente las bases del liderazgo de Richard Branson y cómo la Inteligencia Emocional es inherente a este, es preciso conocer un poco de su personalidad, cómo se ha

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

desarrollado, de qué forma influye en la gestión de la empresa y el porqué es de esta forma tan diferente a los estilos de liderazgo comúnmente conocidos en el campo de las empresas.

Siendo un niño, Branson fue diagnosticado con dislexia, condición que dificultaría su proceso de aprendizaje a lo largo de la vida, pues le costaba adherirse a las enseñanzas de la misma forma en que un niño promedio lo haría, por esta misma razón decidió abandonar los estudios con 15 años y aunque sabe que es un riesgo, recomienda a las personas disléxicas, concentrarse en las cosas que son buenos hasta volverse excepcionales. Manifiesta que se siente orgulloso de ser disléxico, de hecho, narra con mucha gracia la anécdota de cuando aprendió a los 50 años la diferencia entre rentabilidad bruta y neta gracias a la ejemplificación didáctica que un director miembro del equipo le dio.

“Como disléxico, tuve que convertirme en delegante desde muy temprano, así que debí rodearme de buenas personas porque no era bueno en matemáticas o algo, tenía que encontrar gente que fuera buena en eso. Probablemente, Virgin, que ahora emplea 90.000 personas, no sería exitosa si yo no fuera disléxico” (Bensinger, 2018).

El autoconocimiento es parte de las herramientas en el liderazgo de este CEO, como menciona durante una entrevista muy personal en el 2022, reconoce que sus mayores fortalezas son: primero, con las personas, para rodearse de buena gente, delegar tareas, comunicarse asertivamente y confiar en ellos; asegurarse de crear cosas que son las mejores en sus respectivos campos y el entusiasmo de siempre intentarlo, tomar los riesgos, aunque pueda haber fallas (The Diary Of A CEO, 2022).

Branson ha demostrado resiliencia y perseverancia en numerosas situaciones, como cuando tuvo que enfrentar la competencia desleal de una aerolínea británica, el confinamiento durante el covid, inconvenientes legales por errores cometidos sin intención, crisis económicas e incluso, el

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

haber tenido que prescindir de una de las divisiones, Virgin Records, la cual recuerda con cierto afecto, sin embargo, es una persona llena de positivismo, no mira atrás con arrepentimientos, más bien, le gusta escribir libros, documentar sus experiencias y concentrarse en dejar un legado, compartiendo lo que ha aprendido.

5. Entrevista a Shneyder Bravo, Gerente de Empresa Local

La entrevista realizada al ingeniero Schneyder Bravo, gerente de una empresa prestadora de servicios públicos en San Vicente de Chucurí, se enfocó en diferentes temáticas desarrolladas a lo largo del seminario de investigación como la empatía, autoconciencia, automotivación, autocontrol, comunicación, reconocimiento de emociones, el enfrentar desafíos, beneficios, estrategias, entre otras, del liderazgo emocionalmente inteligente; apuntándole a un mayor entendimiento y análisis de la forma en que se da la Inteligencia Emocional en líderes empresariales, esta vez buscando ir más allá al observar de cerca el panorama en la práctica y lograr cohesionar lo que propone la teoría con el día a día de las organizaciones en un contexto más próximo.

A lo largo del desarrollo de esta entrevista, las respuestas del líder participante fueron marcando evidencia de las ideas desarrolladas por el autor con máximo renombre en el campo de la Inteligencia Emocional, Daniel Goleman. Bravo, gerente con 35 colaboradores a cargo demostró no solo poseer las competencias (en ambos grupos: sociales y personales) de la IE, sino constatar que dichas competencias no se dan por separado e individualmente, más bien se complementan y entrelazan, consolidando un liderazgo complejo, fortalecido, justo y con excelentes resultados.

Goleman (1998) denomina que la ejecución de un cargo sobresaliente incursiona en más de un grupo de competencias, a la vez que demuestra un amplio número de estas. Con la finalidad

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

de comprender la presencia de Inteligencia Emocional en el liderazgo de Schneyder Bravo y su conexión con los planteamientos del autor Daniel Goleman, los hallazgos de la entrevista serán analizados con base en el libro del autor referenciado al principio del párrafo, La Práctica De La Inteligencia Emocional (Goleman, 1998).

Empatía

El líder, considera que la empatía es una de las competencias más importantes dentro de su liderazgo, cree que ponerse en los zapatos de los demás es esencialmente la primera medida para ser un jefe empático. Procura crear cercanía con los trabajadores, hacerlos sentir que él es un amigo presto a escucharlos y respaldarlos, de hecho, es consciente de que una de las preocupaciones más latentes en el diario vivir de sus colaboradores tiene que ver con situaciones de inestabilidad económica, por esto ha decidido tomar cartas en el asunto, impulsando préstamos de dinero con 0% de interés ayudando en repetidas ocasiones a mitigar angustias en los integrantes del equipo. En varios momentos de la entrevista, es evidente que el gerente, Shneyder Bravo, no solo tiene un alto nivel de empatía, sino que pone esfuerzos para cultivarla diariamente, es muy observador, intenta notar cuando alguien está decaído sin expresarlo, también menciona que busca mejorar la compañía sin desmeritar el talento humano bajo ninguna circunstancia. “Uno tiene que ser un amigo, eso ayuda a que ellos se sientan más respaldados”

Referente a la empatía en jefes de empresa, Goleman (1998) expone varios puntos importantes: quienes lideran con arrogancia, prepotencia y agresividad, tienden a fracasar, pues desprecian la colaboración y son incapaces de crear redes de cooperación, en cambio, los líderes empáticos son sensibles, considerados y respetuosos con todos, practican la escucha y tienden a tener más triunfos. La falta de empatía nutre la crítica hacia otros, cosa que termina en intolerancia. Las iniciativas apáticas pueden ser destructivas y gran signo de un liderazgo de bajo desempeño.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

“La empatía asume diferentes grados que van desde la capacidad de captar e interpretar adecuadamente las emociones ajenas hasta percibir y responder a sus preocupaciones o sentimientos inexpresados y comprender los problemas que se ocultan detrás de otros sentimientos.” (p.153).

Autoconciencia

La conciencia de sí mismo, es uno de los grandes ejes de la Inteligencia Emocional, en el liderazgo, Bravo empieza diciendo que él también fue empleado, lo que hace partir de allí la autoconciencia influyente en la dirección que da a la empresa, recuerda lo que ha sido agradable en el ambiente laboral y lo que no tanto, esto además de construir en parte su autoconocimiento como gerente y subordinado, también refuerza la empatía. Adicionalmente, reconoce poseer carisma, afirma saber que el enojo se le pasa rápido y aún mejor, gracias al autoconocimiento forjado ha logrado descubrir formas de moderar el estrés y otras emociones no deseadas.

Goleman (1998) reconoce en las personas autoconscientes: dominio propio suficiente para saber las emociones que están experimentando y por qué se presentan, conciencia emocional que permite alinear sentimientos, pensamientos y palabras, facilitando la comprensión de la influencia que tienen los sentimientos sobre el rendimiento, a la vez de aclarar valores y objetivos personales. Para el autor, la conciencia emocional se desprende del contacto con el flujo constante de sentimientos que las personas experimentan y el reconocimiento de cómo las emociones permean percepciones, procederes y pensamientos, poseerla contribuye a mejorar el desempeño, aumentar la motivación, agudizar habilidades sociales, identificar sentimientos ajenos, e incluso, reconocer afecciones físicas provenientes de emociones experimentadas. Las personas carentes de una autopercepción fortalecida presentan alta vulnerabilidad e incapacidad para gestionar emociones en tiempos complejos, “son unos analfabetos emocionales que ignoran un dominio de la realidad

esencial para el éxito en todas las facetas de la vida, incluyendo, obviamente, el mundo laboral.” (Goleman, 1998, p.65).

Otros puntos que Goleman (1998) aporta sobre el autoconocimiento son el aprendizaje de los errores cometidos, los jefes fracasados son renuentes para admitir sus falencias, menosprecian a las personas que se las muestran, revelando su incompetitividad para realizar cambios, mientras tanto, los líderes que reconocen sus límites, saben en qué necesitan mejorar y están dispuestos a colaborar con personas capaces de aportar o complementar el trabajo con lo que les hace falta. La autoconfianza es un gran habilitador de presencia, resolución y decisión, es esencial en el ejercicio de un liderazgo valiente, transformador y eficaz, en contraste con la realidad, consolida al jefe carismático y autoconsciente como una inspiración de seguridad en el trabajo.

Comunicación/Habilidades sociales

Las habilidades sociales de por sí, ya constituyen un pilar fundamental para liderar, al tratarse del liderazgo emocionalmente inteligente el rol que estas tienen es aún más influyente. En este caso, Shneyder Bravo evidencia que la comunicación es la habilidad en la que convergen la mayoría del resto de competencias dentro de la dirección que le da a su equipo de trabajo, por lo tanto, se auto percibe como un jefe con alta capacidad para comunicarse asertivamente. Parte mencionando: “Creo que la base de un buen trabajo en equipo es la comunicación”. Se preocupa por establecer de fondo la empatía a la hora de comunicar y por hacerlo siempre con carisma, procura ser claro, en especial si se trata de los derechos y responsabilidades de cada uno. Sabe que todos no captan la información de la misma manera, así que debe ser ágil y versátil para transmitirla. Se empeña en tener buena interacción, le gusta compartir momentos genuinos con los colaboradores, construyendo ambientes de plena confianza para que las personas también se sientan cómodas con expresar sus percepciones así él las escucha y valora. Además, es fiel creyente

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

de que la motivación mueve al grupo, sobre todo en tiempos difíciles y reconoce su deber de promoverla. “El jefe, es la persona que, o motiva el grupo o se viene a pique”.

Goleman (1998) señala la importancia de la comunicación abierta resaltando lo hablado con un director administrativo: permite revelar lo mejor de los trabajadores, accediendo a su creatividad y potencia, una situación contraria a esta da como resultado insatisfacción y apatía del personal. “La clave de las habilidades sociales consiste en ser un buen comunicador, esa es la capacidad que diferencia a los directivos “estrella” de los mediocres y los malos.” (Goleman, 1998, p.198).

La escucha es tan primordial para la buena comunicación como lo es para la empatía, convirtiéndose en uno de los rasgos más distintivos de un buen comunicador, adicionalmente, el autor argumenta la trascendencia de desempeñar un liderazgo flexible en el contexto latinoamericano dada la inestabilidad en escenarios políticos y económicos, pues esta supone un ambiente de incertidumbre en el que la falta de inteligencia emocional puede llegar a ser el factor detonante del fracaso (Goleman, 1998).

Automotivación

A lo largo del tiempo que Bravo ha estado al frente de la empresa, ha descubierto cada vez más razones que lo motivan a mejorar y buscar la excelencia tanto organizacionalmente como en su propio estilo de liderazgo en desarrollo, no obstante, se hace evidente que esta motivación yace en el ímpetu y el optimismo de su personalidad. Dice: “Las cosas tan fáciles no me gustan, porque no buscan lo mejor de nosotros”, es una persona que procura un crecimiento personal y profesional continuo, aunque celebra sus logros y siente orgullo por ellos, no los toma por sentado, quiere ser cada vez mejor. Se pone retos, traza metas y autoexige con el objetivo de superarse a sí mismo. Ver resultados tangibles de la evolución de la empresa en todas las áreas desde que inició su

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

dirección, lo sigue motivando en el trabajo diario, la compañía ha sido elogiada a nivel nacional dentro de su sector y es un orgullo local, quiere seguir mejorandola. También menciona que una de las principales inspiraciones es el hacer las cosas correctamente “Demostrar que las cosas sí se pueden hacer bien y que, si se hacen bien, salen bien”.

En el libro “La Práctica de la Inteligencia Emocional”, Goleman (1998) denomina como estado de *flujo* al impulso que motiva a una persona a hacer las cosas lo mejor posible en el trabajo. Si bien, los incentivos económicos no son excluidos de la motivación, tampoco son lo más importante, la oportunidad de aprender continuamente, utilizar la creatividad, la satisfacción del deber cumplido, los vínculos de valor que se crean entre personas, hacer lo que apasiona y disfrutarlo, se antepone a cualquier estímulo externo. El estado de *flujo*, facilita el sentirse motivado frecuentemente, permitiendo asumir retos a niveles cada vez más elevados, este efecto se obtiene por el mayor y mejor aprendizaje adquiridos al estar completamente involucrado en las acciones, logrando un desempeño sobresaliente progresivamente. Es usual que los gerentes tengan alta orientación al logro, cuando esto pasa, la persona descubre de cualquier forma cómo hacer las cosas mejor y encuentra oportunidades, mientras asume riesgos calculados y objetivos ambiciosos (Goleman, 1998).

Autocontrol

El trabajo de dirigir una empresa brindadora de servicios públicos es altamente complejo, no solo por las labores regulares de un gerente, también por la constante exposición y el cuestionamiento público que este tipo de organizaciones deben enfrentar, principalmente cuando los servicios presentan daños, resultado de amenazas externas e incontrolables, por ejemplo, el clima. Situaciones como la anterior, predisponen al líder, Shneyder Bravo a afrontar niveles muy

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

altos de estrés, pues la intensidad de la presión social es sumada a los problemas técnicos y el corto tiempo en el que deben ser resueltos.

Él comenta cómo le ayudó el autoconocimiento a darse cuenta que salir a dar una vuelta le permite respirar y tranquilizarse (autocontrolarse), funcionando como primera medida para mitigar el estrés y tomar decisiones acertadas con calma. Sin embargo, hay ocasiones que no le permiten hacer esto, así que opta por tener un instante de silencio para estar más sereno, dice que debe tener discernimiento para saber cuándo es oportuno “escuchar más y hablar menos”. También asegura que, a pesar de las contrariedades, no permite que las situaciones adversas le quiten el enfoque y la dirección para liderar. Así, el gerente gestiona las emociones, evitando que estas tomen el control y hagan caóticos, los momentos de mayor tensión.

El ritmo agitado de la vida y el trabajo deja poco espacio para reaccionar a los cambios e inconvenientes, generando un sentimiento de urgencia y presión dentro del ambiente empresarial, por consiguiente, una pausa previene el desborde de emociones elementalmente, es aquí donde el libro de Daniel Goleman (1998) enseña la correlación entre autoconciencia y autocontrol. El autor refiere un estudio en el cual fue hallado que el sometimiento a situaciones estresantes afecta negativamente entre otras cosas, el razonamiento, la planificación y la toma de decisiones, centrando la atención meramente en los problemas, por el contrario, mantener una mente en calma beneficia la operación óptima de la memoria y los sentidos.

El exceso de cortisol genera distracción, aumenta la probabilidad de cometer errores y afecta la memoria, de hecho, sostenido en el tiempo, provoca daños irreversibles. No obstante, el estrés es ineludible en el obrar de los jefes corporativos, al final, lo realmente indispensable es contar con los recursos internos que dan la facultad para aprender a gestionar el estrés y todos los sentimientos acarreados. El líder con alta Inteligencia Emocional controla el estrés desde el primer

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

aparecimiento de la situación complicada, en la práctica, fue comprobado que los grupos dirigidos por personas capaces de autocontrolarse son altamente más productivos que los equipos con una persona tensa y desbordada al mando (Goleman, 1998).

Reconocimiento de emociones

Como buen gerente que es, Bravo procura en la medida de lo posible, establecer frecuentemente contacto directo con cada trabajador de la entidad para tener la oportunidad de conocerlos, ajustar la forma de dirigir de acuerdo a las necesidades y ayudarlos tanto como sea posible, intentando hacer del trabajo un espacio seguro, cómodo y enriquecedor. Sin embargo, aunque pone todo su empeño para conseguirlo, admite que el reconocimiento de emociones no siempre es alcanzado al 100%, pues las personalidades son complejas, tienen diversos matices, cambios de actitud y son sumamente variantes, menciona: “todos no demuestran las emociones ni se expresan de la misma manera, en algunos es más fácil y otros son más reservados”. Aun así, se vale de la empatía, comunicación, escucha atenta, observación y otras competencias, para identificar las emociones tanto implícitas como explícitas y ofrecerles un lugar de confianza en el que sepan que pueden expresar los sentimientos, especialmente cuando sientan que están siendo incomprendidos.

“La empatía resulta fundamental para el logro de la excelencia en todos aquellos casos que requieran de una lectura exacta de los sentimientos de los demás” (Goleman, 1998, p.157). Además de la empatía, el autor Daniel Goleman (1998) considera la escucha como uno de los factores fundamentales, pues los líderes dispuestos a escuchar incentivan la comunicación recíproca y enriquecida. Es necesario mantener un balance de esta empatía para la toma de decisiones, evitando incurrir en indulgencias poco beneficiosas para la compañía, sin embargo, teniendo presente en todo momento la humanidad.

Enfrentar desafíos

El gerente entrevistado, reconoce el hecho de lograr enfrentar los desafíos con Inteligencia Emocional como una ventaja, no ante otros, sino ante sí mismo y el problema que sea, puede decir que es una persona con autocontrol y en tiempo de crisis logra establecer la armonía entre los miembros del equipo fomentando calma y transmitiendo seguridad, para permitir el curso de las labores sin irregularidades o percances por estrés generado en inconvenientes. Sabe que es un gran motivador, líder sincero, delegante y apoyo constante.

La gestión de las crisis en las empresas está ligada a la autorregulación del líder, es de vital importancia que esta persona cuente con adaptabilidad a los cambios y autocontrol frente al estrés, a la vez que mantiene vivo el espíritu de colaboración y cooperación. Cultivar un ambiente humano sostiene la moral y eleva la eficacia en los momentos adversos (Goleman, 1998).

Beneficios

Aunque es imposible cuantificar con exactitud el beneficio que la Inteligencia Emocional ha significado, sí es completamente perceptible en esta organización. Bravo habla sobre la seguridad y confianza que ahora existe en la relación jefe-equipo, conviven y trabajan en armonía, logrando siempre llegar a consensos, además, el crecimiento de los rendimientos constata una mayor productividad derivada del buen entorno. Hay un fortalecimiento continuo de la IE, ya no solo del gerente, sino de cada miembro, esto permite que el trabajo sea un lugar de crecimiento para todos. Él cree fielmente en que “un trabajador feliz produce el doble”, por lo tanto, le apunta permanentemente a la satisfacción de los empleados, “los trabajadores me comentaban: no habíamos tenido un jefe que se preocupara por nosotros, que interactuara o que fuera más humano con nosotros”.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Goleman (1998) refiere en el libro, cómo un estudio reveló que los equipos más sobresalientes son los conformados por personas emocionalmente inteligentes, quienes presentaron competencias como la empatía, cooperación, comunicación, motivación, autoconciencia, entre otras. Este hecho comprueba la importancia de tener un líder con IE y por qué el fracaso de muchos jefes se debe a la incapacidad para consolidar y liderar equipos. Además, la satisfacción de los miembros del equipo se refleja en comportamientos de confianza, fidelidad y lealtad generando un mayor compromiso sin imposiciones represivas.

Estrategias

Dentro del uso y desarrollo de la Inteligencia Emocional, el líder ejecuta varias estrategias, mismas que en gran parte ya han sido explicadas previamente junto a las competencias; las más resaltables son: la respiración profunda y consciente, práctica de deporte, escucha con propósito, mantiene un estilo de comunicación claro y abierto, también conocido como dinámica de “puertas abiertas”, identifica emociones, aprende de todos, se pone en los zapatos de otros y no se deja llevar por el mal humor o la presión.

Respirar para aclarar los pensamientos y así poder expresarlos, no dejarse llevar por la agresividad y la comunicación clara, son estrategias validadas por Goleman (1998), el autor además indica que para realizar dichas estrategias excelentemente, se necesita de la disposición de competencias como la empatía, autoconocimiento, autoconfianza y autocontrol. Un gerente que sostiene la política de “puertas abiertas” es el ejemplo perfecto de la práctica del “arte de la escucha activa” siendo accesible y confiable, factores que resultan esenciales en el éxito organizacional (Goleman, 1998).

Acciones

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

Shneyder Bravo sabe que contar meramente con la Inteligencia Emocional no es suficiente, pues es su deber fortalecerla continuamente para que crezca y madure a la vez que el liderazgo lo hace, pero esto no ocurre espontáneamente, declara que es necesario convertir las ideas en acciones mientras procura ser mejor cada día. Acaba de terminar una maestría en la cual llegó a estudiar el tema de la Inteligencia Emocional, se preocupa por mantenerse preparado e informado en cuanto a cada aspecto relevante, con el objetivo de trabajar desde todos los frentes posibles para consolidarla por completo en la empresa. Contemplando esta meta, destina recursos para la satisfacción del personal y para hacer de la compañía, un espacio en el que se sientan seguros, invierte en capacitaciones e integraciones con expertos en temas emocionales y que aumentan el bienestar de cada miembro del equipo.

En su libro, Goleman (1998) señala que, aunque las empresas suelen hacer grandes inversiones en capacitación y formación para la mejora o el desarrollo de la competitividad en cualquier área, en este caso la tan prometedora Inteligencia Emocional, rara vez se evalúa el impacto real que tanta preparación representa dentro de las compañías y cuando la efectividad es evaluada, generalmente se hace sobre criterios blandos. Por esto, es vital que el jefe sea conocedor de los programas de formación impartidos al interior del negocio y tenga en cuenta la efectividad que representaron en otras compañías. Sin embargo, los programas de formación bien formulados pueden ser sumamente prometedores y rentables, empezando a mostrar frutos a partir de un tiempo considerable.

Apéndice O. Correlatoría seminario 4**Formato para la presentación de la correlatoría**

Sesión IV Seminario: “Impacto de la inteligencia emocional del empresario en la consolidación y crecimiento de empresas del sector servicios”

Tema específico: Experiencias del uso de la inteligencia emocional del empresario en las organizaciones

Presentado por: Lizbeth Tatiana Duarte Manrique

Fecha: 21 noviembre de 2025

1. **Aspectos que complementan el tema de exposición.** Como correlatora, destaco que la exposición sobre las experiencias del uso de la inteligencia emocional en las organizaciones se enriquece al reconocer cómo los empresarios aplican habilidades como la autoconciencia, la regulación emocional y la empatía para enfrentar desafíos diarios. Complementa el tema el análisis de situaciones reales donde la inteligencia emocional influye directamente en la resolución de conflictos, en la gestión del clima laboral y en la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.
2. **Reflexión crítica.** Desde una perspectiva crítica, considero que aunque el empresario puede desarrollar competencias emocionales para mejorar su desempeño, es indispensable que estas habilidades se integren de manera sistemática en la cultura organizacional. No basta con experiencias aisladas; se requiere una construcción consciente y continua para que la inteligencia emocional se convierta en un recurso sostenible que impacte positivamente a todos los niveles de la organización.

3. Contenido.

Aspectos relevantes del tema. Entre los aspectos más relevantes se resalta la forma en que la inteligencia emocional permite al empresario manejar situaciones de tensión, fortalecer las relaciones laborales y promover un ambiente de trabajo más colaborativo. También resultan

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EMPRESARIOS DEL SECTOR SERVICIOS

significativas las experiencias que demuestran que los empresarios emocionalmente inteligentes logran inspirar confianza, motivar a sus equipos y disminuir el impacto del estrés en su propio bienestar

Acuerdos y desacuerdos. Coincido con la exposición en que la inteligencia emocional es un recurso clave para el liderazgo efectivo y la gestión empresarial. Sin embargo, discrepo parcialmente en la idea de que su desarrollo depende únicamente del empresario. Considero que la organización también juega un papel crucial en proporcionar espacios de formación, acompañamiento emocional y prácticas que favorezcan la expresión saludable de las emociones.

4. **Claridad de la exposición.** La exposición fue clara, organizada y permitió comprender fácilmente las experiencias que ilustraron el uso de la inteligencia emocional en distintos contextos empresariales. El contenido se presentó de manera coherente, facilitando la conexión entre teoría y práctica.
5. **Capacidad de comunicar y Liderar el grupo.** La relatora demostró una buena capacidad para comunicar sus ideas y conducir la participación del grupo. Su liderazgo se evidenció en la forma como guió la discusión, generó preguntas pertinentes y mantuvo la atención de los participantes, favoreciendo un diálogo constructivo y enriquecedor.