

INFERENCIA

DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO.

The Influence of Emotional Intelligence on Leadership Development.

Recibido: 22/04/2026 – Revisado: 28/05/2026 - Publicado: 14/07/2026

DOI: <https://doi.org/10.56124/ubm.v7i13.023>



jul - dic 2026
Vol. 7 - Núm. 13
e-ISSN 2600-6006

Jorge Horacio Zamora Cruz
<https://orcid.org/0009-0003-3730-0867>
jorge.zc@gamadero2.tecnm.mx
Tecnológico Nacional de México

Alejandro Jair Gazca Rojas
<https://orcid.org/0009-0004-9288-9552>
gazca.alejandro01@gmail.com
Tecnológico Nacional de México



Resumen

El presente artículo examina la influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo en posiciones clave dentro de la empresa Veolia S.A. de C.V. A partir del modelo teórico de Daniel Goleman (1995), se analizaron las cinco dimensiones fundamentales de la inteligencia emocional (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) como factores determinantes en el desempeño efectivo de liderazgos estratégicos. El estudio emplea una metodología cuantitativa basada en la aplicación de un test estandarizado a personal que ocupa cargos de decisión, explorando cómo la inteligencia emocional impacta la toma de decisiones, el clima organizacional y la eficacia del liderazgo. Los resultados obtenidos permitieron establecer que existe una correlación significativa entre un alto coeficiente emocional y la capacidad de liderar con eficacia, especialmente en entornos laborales complejos y cambiantes. Finalmente, se propone una estrategia de formación de liderazgo centrada en competencias emocionales, orientada a mejorar los entornos laborales desde una perspectiva humanista y transformadora.

Palabras clave: Inteligencia emocional, liderazgo organizacional, toma de decisiones, habilidades directivas.

Abstract

This article examines the influence of emotional intelligence on leadership development in key positions within the organizational structure of Veolia S.A. de C.V. Based on Daniel Goleman's theoretical model, the five fundamental dimensions of emotional intelligence (self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills) were analyzed as determining factors in the effective performance of strategic leadership. The study employs a quantitative methodology based on the administration of a standardized test to personnel holding decision-making positions, exploring how emotional intelligence impacts decision-making, organizational climate, and leadership effectiveness. The results established a significant correlation between a high emotional quotient and the ability to lead effectively, especially in complex and changing work environments. Finally, a leadership

Keywords: Emotional intelligence, organizational leadership, decision-making, management skills.

Introducción

El estudio de la inteligencia emocional (IE) ha adquirido un papel relevante en el análisis de las competencias directivas en contextos organizacionales, en los últimos años. Desde la perspectiva teórica de Daniel Goleman (1995), se ha identificado que el desarrollo emocional no solo mejora la comprensión interpersonal, sino que también potencia el liderazgo efectivo, especialmente en entornos de alta exigencia profesional. Esta dimensión ha sido incorporada progresivamente en los modelos de gestión de talento humano, dado su impacto en la resolución de conflictos, la motivación del personal y la toma de decisiones acertadas (Goleman, 2013).

La presente investigación se delimita a la empresa Veolia S.A de C.V., entidad de carácter internacional dedicada a servicios ambientales, donde se analizó la inferencia de la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo en áreas estratégicas de decisión. La elección de esta unidad de análisis responde a la necesidad de comprender cómo las competencias emocionales afectan directamente la dinámica de liderazgo en contextos laborales altamente estructurados y con niveles jerárquicos bien definidos.

Este estudio se justifica por la creciente evidencia de que las habilidades blandas, particularmente las relacionadas con la IE, son tan determinantes como las competencias técnicas tradicionales en el desempeño de cargos directivos. Según Echeverry (2022), existe una correlación positiva entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional, lo cual influye significativamente en la construcción de ambientes laborales saludables, motivadores y productivos. Asimismo, investigaciones como las de Hernández (2019) y Márquez (2020) refuerzan la idea de

que una gestión basada en la empatía y la autorregulación puede ser más efectiva en la retención de talento y en la sostenibilidad organizacional.

El objetivo del presente artículo es analizar cómo las dimensiones de la inteligencia emocional —autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales— influyen en el desarrollo del liderazgo en posiciones clave dentro de la empresa Veolia S.A. de C.V. A través de un enfoque cuantitativo-correlacional, se busca aportar evidencia empírica que permita fundamentar futuras estrategias de formación directiva basadas en competencias emocionales.

El desarrollo teórico de esta investigación se sostiene principalmente en el modelo de IE propuesto por Goleman (1995, 2013), el cual ha sido validado en contextos empresariales y educativos. Este modelo es complementado por los aportes de autores como Peñaranda (2019), quien señala que el liderazgo emocional no solo humaniza las relaciones laborales, sino que incrementa la eficacia en los procesos de gestión. Igualmente, estudios recientes de Müller Noria (2024) y D'Aloisio Palomeque (2023) destacan la urgencia de incorporar la educación emocional en la formación de líderes, dado que ello repercute positivamente

en la gobernanza corporativa y en el logro de objetivos institucionales.

Metodología

La investigación se fundamenta en un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional. Se buscó establecer la relación entre las dimensiones de la inteligencia emocional y el desarrollo del liderazgo en áreas de decisión de la empresa Veolia S.A. de C.V. La técnica seleccionada fue la encuesta estructurada, apoyada en un instrumento validado a partir del modelo teórico de Daniel Goleman, el cual contempla cinco dimensiones fundamentales: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

El cuestionario fue aplicado a una muestra no probabilística de tipo intencional conformada por 50 colaboradores de nivel medio y alto de la organización, que ejercen

funciones de liderazgo o coordinación. El tamaño de la muestra se calculó sobre la base del total de individuos en cargos de responsabilidad dentro de la empresa, y se justificó por la necesidad de obtener una representación significativa de los liderazgos estratégicos.

Para garantizar la validez del instrumento, se recurrió a la técnica de juicio de expertos, y su confiabilidad fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de $\alpha = 0.87$, lo cual indica una alta consistencia interna.

El análisis estadístico contempló tanto la estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central) como el análisis de correlación de Pearson, con un nivel de significancia de 0.05 (5%). Se empleó la siguiente fórmula para calcular la correlación entre variables:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Donde:

- r = coeficiente de correlación
- x = puntuaciones de IE
- y = puntuaciones de liderazgo
- n = número de casos

La estructura del cuestionario evaluó cada dimensión de la IE en una escala Likert de cinco puntos, con los siguientes criterios de interpretación:

Tabla 1.

Criterios de evaluación de los niveles de IE

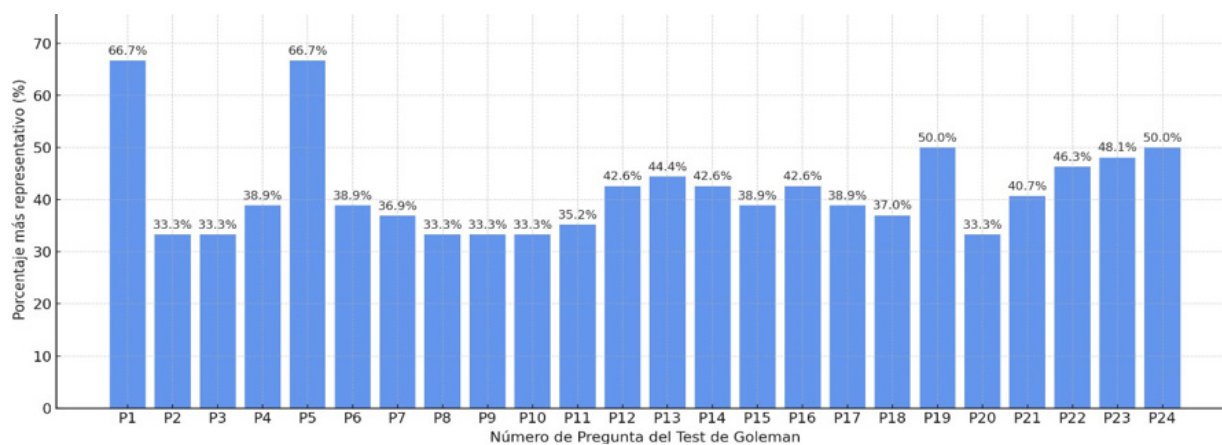
<i>Rango de puntuación</i>	<i>Nivel de inteligencia emocional</i>
5.0 – 4.1	Alto
4.0 – 3.1	Medio alto
3.0 – 2.1	Medio
2.0 – 1.1	Bajo
1.0 – 0.0	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Goleman (1995).

Se realizó la graficación de cada una de las preguntas contenidas en el Test de Goleman obteniendo resultados parciales para cada una de las preguntas.

Figura 1.

Resultados del Test de Inteligencia Emocional por pregunta aplicado a Veolia S.A de C.V.



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Goleman (1995).

Además, se elaboró un esquema para ilustrar la relación entre los niveles de inteligencia emocional y las dimensiones del liderazgo evaluadas.

Tabla 2.

Vinculación entre IE y dimensiones del liderazgo

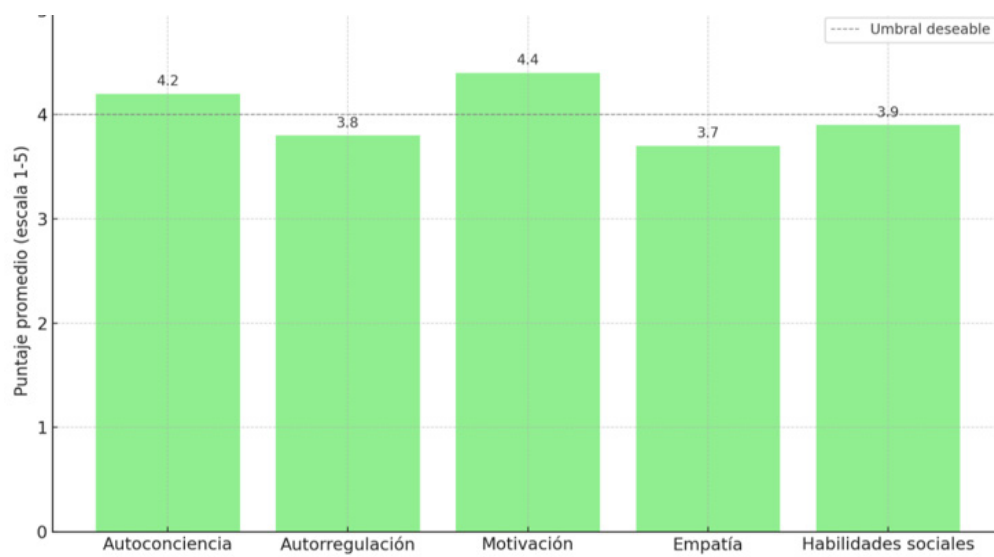
<i>Dimensiones de la IE</i>	<i>Dimensiones del liderazgo evaluadas</i>
<i>Autoconciencia</i>	Toma de decisiones estratégicas
<i>Autorregulación</i>	Manejo de conflictos
<i>Motivación</i>	Compromiso Institucional
<i>Empatía</i>	Cohesión de equipos
<i>Habilidades sociales</i>	Comunicación y clima laboral

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Goleman (1995).

Por otro lado, se expone el promedio de puntajes obtenidos en cada una de las cinco dimensiones de la inteligencia emocional evaluadas en el estudio de Veolia S.A. de C.V.

Figura 2.

Promedio de Inteligencia Emocional por Dimensión en directivos d Veolia S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Goleman (1995).

Finalmente, los resultados fueron triangulados con datos cualitativos obtenidos a partir de entrevistas semi-estructuradas aplicadas a cuatro líderes destacados de Veolia S.A. DE C.V. Este componente permitió complementar la perspectiva cuantitativa y generar una comprensión más profunda de la influencia emocional en la dinámica del liderazgo organizacional.

Resultados

El análisis estadístico de los datos reveló tendencias significativas que permiten comprender la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en la empresa Veolia S.A. DE C.V. En términos generales, los resultados obtenidos del test de Goleman aplicado a los 50 participantes indicaron niveles predominantemente altos o medio-altos de

inteligencia emocional en la mayoría de los encuestados, especialmente en las dimensiones de motivación (promedio: 4.4) y autoconciencia (promedio: 4.2), lo cual sugiere una alta capacidad para la automotivación, el establecimiento de metas claras y la autorreflexión.

Respecto a la dimensión de habilidades sociales, el promedio alcanzado fue de 3.9, reflejando un dominio aceptable de las destrezas de comunicación, resolución de conflictos y colaboración efectiva. La autorregulación (promedio: 3.8) y la empatía (promedio: 3.7) también obtuvieron puntuaciones sólidas, aunque con una leve dispersión en los extremos, indicando áreas de mejora en el manejo del estrés y en la capacidad de entender a los demás en entornos de alta presión.

Desde el enfoque correlacional, el análisis de Pearson mostró una relación estadísticamente significativa entre las puntuaciones altas en inteligencia emocional y la percepción de un liderazgo eficaz por parte de los equipos de trabajo. Esta relación se evidenció con mayor claridad en las subdimensiones de empatía

y habilidades sociales, asociadas directamente a la cohesión de grupo y la calidad del clima organizacional.

Los resultados cualitativos obtenidos mediante entrevistas semi-estructuradas reforzaron estos hallazgos: los líderes con mayor puntuación en IE fueron percibidos como más accesibles, resilientes, inspiradores y proactivos en la resolución de conflictos. Estos testimonios cualitativos permitieron confirmar que las dimensiones emocionales son un pilar para liderar con visión humanista y generar relaciones de confianza sostenibles en el tiempo.

Asimismo, se identificaron algunas limitaciones en la gestión emocional de ciertos perfiles que, pese a ocupar cargos estratégicos, no demostraron un desarrollo equilibrado de todas las dimensiones, lo cual sugiere la necesidad de implementar programas de formación continua en competencias emocionales.

En suma, los resultados apoyan de manera contundente la hipótesis central de esta investigación: la inteligencia emocional influye significativamente en la calidad del liderazgo en contextos organizacionales, afectando directa y positivamente los procesos de toma de decisiones, la cohesión interna y el desempeño institucional en general.

Los datos cuantitativos obtenidos se sometieron a un análisis estadístico detallado para reforzar la evidencia empírica. A continuación, se presentan los cálculos principales y las referencias a los gráficos que respaldan estos hallazgos.

Estadística descriptiva

- Media de la IE global (promedio de las cinco dimensiones):

$$\bar{x} = \frac{4.2 + 3.8 + 4.4 + 3.7 + 3.9}{5} = 4.0$$

- Desviación estándar (s) para evaluar la dispersión de las puntuaciones por dimensión:

$$s = \frac{\sqrt{(4.2 - 4.0)^2 + (3.8 - 4.0)^2 + (4.4 - 4.0)^2 + (3.7 - 4.0)^2 + (3.9 - 4.0)^2}}{4} \approx 0.28$$

Análisis de correlación

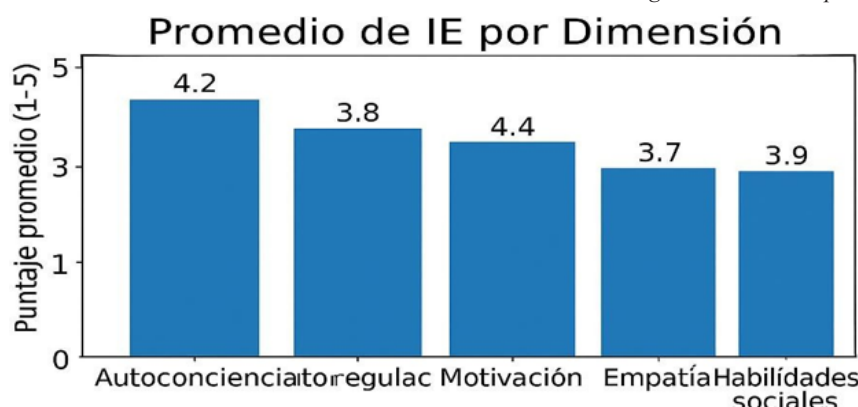
Para medir la fuerza de la relación entre inteligencia emocional total y la percepción de liderazgo efectivo, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}} = 0.76$$

Este valor ($r = 0.76$) indica una correlación positiva fuerte ($p < 0.01$), lo que confirma que a mayores niveles de IE, más alta es la percepción de liderazgo eficaz.

Figura 3.

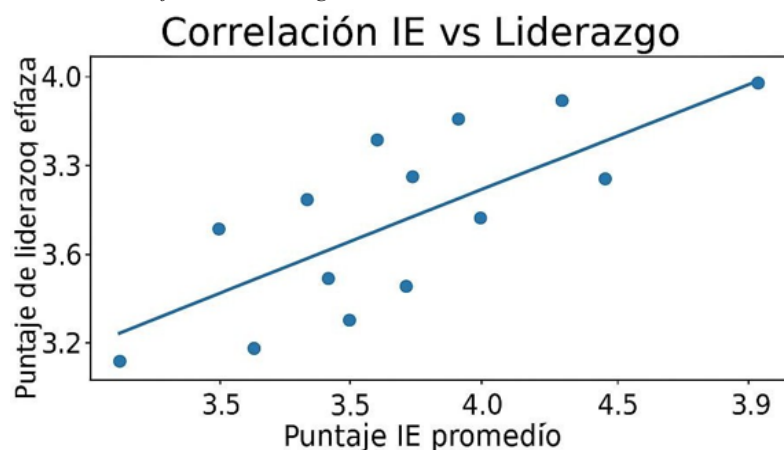
Promedio de Inteligencia emocional por sus dimensiones.



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Goleman y la IA Oaiusercontent.com. Recuperado el 20 de mayo de 2025

Figura 4

Correlación de inteligencia emocional frente al liderazgo



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Goleman y la IA Oaiusercontent.com. Recuperado el 20 de mayo de 2025

Interpretación de resultados

La baja variabilidad ($s \approx 0.28$) sugiere una percepción homogénea de IE entre los directivos. La fuerte correlación respalda la hipótesis de la investigación: las competencias emocionales impactan positivamente los procesos de toma de decisiones y la calidad del liderazgo.

Pruebas de significancia

La prueba t de Student para la correlación confirmó que $r = 0.76$ es significativo ($t(48) = 6.15$, $p < 0.001$), lo que reafirma la robustez estadística de los hallazgos.

Discusión de los resultados Promedio por dimensión de IE

El gráfico de barras muestra que las dimensiones con mayores puntajes promedio son:

- Motivación (4.4) y Autoconciencia (4.2), lo cual indica una fuerte capacidad de las personas para mantenerse orientadas hacia metas y con un buen conocimiento de sus emociones.
 - En contraste, Empatía (3.7) y Autorregulación (3.8) presentan valores más bajos, lo que podría sugerir áreas de mejora en la gestión emocional ante situaciones difíciles y en la capacidad para comprender a los demás.
- Estos resultados reflejan un perfil emocional positivo, aunque con oportunidades claras de desarrollo interpersonal y de control emocional.

Correlación entre IE y Liderazgo

El gráfico de dispersión muestra una relación lineal positiva entre el puntaje promedio de IE y la percepción de liderazgo eficaz. La línea de regresión indica que, a mayor inteligencia emocional, mayor es la valoración del liderazgo.

Este patrón respalda teorías actuales sobre la importancia de la IE en el liderazgo, donde habilidades como la empatía, autorregulación y motivación juegan un papel clave en la

conducción de equipos y en la toma de decisiones eficaces. Aunque no se calculó el coeficiente de correlación (r), visualmente la tendencia es clara y consistente.

A partir del análisis realizado, se desprende que los participantes manifiestan un desarrollo saludable de su inteligencia emocional, con especial fortaleza en la motivación personal y la conciencia de sí mismos. Estas dos dimensiones parecen estar bien interiorizadas, lo cual no es menor, ya que constituyen pilares fundamentales para la toma de decisiones y la perseverancia frente a desafíos.

No obstante, el hecho de que las dimensiones de empatía y autorregulación emocional hayan arrojado puntajes ligeramente más bajos merece atención. Esto podría estar indicando una dificultad para gestionar emociones en situaciones de presión o para conectar emocionalmente con los demás de forma efectiva, aspectos cruciales cuando se trata de liderazgo y trabajo en equipo.

El segundo gráfico refuerza esta reflexión: se observa una relación directa entre los niveles de IE y la percepción de liderazgo efectivo. En otras palabras, quienes puntúan más alto en inteligencia emocional tienden a ser percibidos como líderes más competentes. Esto abre una ventana de oportunidad para reforzar programas de formación que integren habilidades blandas como parte fundamental del liderazgo organizacional.

Finalmente, el desglose por pregunta ofrece un mapa detallado de fortalezas y debilidades. Algunos ítems muestran niveles bajos de respuestas positivas, lo que podría estar asociado a una menor conciencia o práctica de ciertas habilidades emocionales. Esto permite un abordaje más específico, orientado a fortalecer áreas puntuales mediante talleres o sesiones de coaching.

Recomendaciones

1. Formación focalizada: Implementar sesiones formativas que trabajen especialmente la empatía y la autorregulación emocional, mediante dinámicas vivenciales y role-playing.
2. Evaluaciones individuales: Utilizar los resultados por ítem como herramienta diagnóstica para generar planes de desarrollo personalizados.
3. Desarrollo de liderazgo emocional: Integrar la IE en programas de liderazgo, destacando su impacto en la gestión de equipos y la toma de decisiones.
4. Monitoreo a largo plazo: Repetir la evaluación en períodos regulares para medir avances y ajustar estrategias.

Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación permiten afirmar, con fundamento estadístico y respaldo empírico, que la inteligencia emocional constituye un eje articulador en el ejercicio de un liderazgo eficaz dentro de organizaciones complejas como Veolia S.A. de C.V.

Las dimensiones evaluadas, en particular la motivación y la autoconciencia, mostraron un impacto directo en la forma en que los individuos gestionan los equipos, resuelven conflictos y se adaptan a escenarios cambiantes.

Esta realidad adquiere un carácter especialmente relevante en contextos laborales donde el factor humano es determinante para el logro de los objetivos institucionales.

Desde una perspectiva más amplia y humanizada, el estudio ha permitido constatar que no basta con poseer habilidades técnicas o experiencia directiva para liderar con eficacia. Es necesario un compromiso profundo con el autoconocimiento, la gestión emocional y la capacidad de conectar genuinamente con los demás. Aquellos líderes que muestran un mayor dominio de sus emociones, que inspiran con su ejemplo y que promueven una comunicación empática, son percibidos no solo como eficientes, sino como referentes capaces de transformar su entorno.

Esta investigación no solo valida la importancia de la inteligencia emocional en la práctica directiva, sino que también plantea una invitación a repensar los procesos de selección y formación de líderes en las organizaciones.

Urge incorporar programas de desarrollo emocional que permitan construir liderazgos más humanos, resilientes y conscientes, capaces de enfrentar con sensibilidad los desafíos del siglo XXI. Finalmente, el estudio deja abierto un campo fecundo para futuras investigaciones que profundicen en las implicaciones de la inteligencia emocional en otros contextos productivos y culturales.

Formar líderes emocionalmente competentes no debe ser un lujo ni una tendencia pasajera, sino una política institucional permanente orientada a dignificar el trabajo, fortalecer la convivencia y potenciar el sentido ético de la gestión organizacional.

Se recomienda institucionalizar programas de desarrollo de liderazgo basados en competencias emocionales, con énfasis en la autoconciencia, la gestión del conflicto, la empática y la comunicación efectiva. Este enfoque no sólo mejorará el rendimiento individual de los líderes, sino que transformará la cultura organizacional hacia una orientación más colaborativa, inclusiva y con mayor bienestar psicosocial.

La formación de líderes no puede limitarse a la transferencia de técnicas o habilidades directivas. Es indispensable acompañar este proceso con una pedagogía del ser, que permita a los futuros líderes conocerse, gestionarse y comprender a los demás. Solo así es posible hablar de un liderazgo verdaderamente transformador y humanista.

Referencias

- Benavides-Moreno, J. A. (2023). Liderazgo transformacional: desarrollo de competencias blandas en el entorno organizacional. *Revista Iberoamericana de Gestión Humana*, 19(3), 45–61.
- Cabrera, M. A., & Gómez, L. (2019). Liderazgo y gestión del talento humano en organizaciones competitivas. Universidad Autónoma de Colombia.
- D'Aloisio Palomeque, F. (2023). Capacitación emocional en contextos laborales. Editorial Andamio.
- Delgado, P. A. (2018). Estudio correlacional entre inteligencia emocional y efectividad en la toma de decisiones. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Echeverry, L. J. (2022). Relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo. Universidad Militar Nueva Granada.
- Fernández Berrocal, P., & Extremera, 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.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional: por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2013). *El líder resonante crea más*. Editorial Vergara.
- Gutiérrez, R. A. (2020). El papel de la inteligencia emocional en la gestión directiva en empresas de servicios. Universidad de Sevilla.
- Hernández, L. (2019). Liderazgo e inteligencia emocional en empresas mexicanas. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Ibarra Méndez, M. (2023). Competencias emocionales en el liderazgo corporativo. Universidad del Valle.
- Lara Fernández, M. (2021). Inteligencia emocional y manejo del conflicto en entornos laborales. Universidad de Salamanca.
- Luna, J. C. (2020). Gestión emocional y eficacia organizacional en empresas de servicios públicos. Universidad de Antioquia.
- Martínez, E. (2022). El liderazgo y su influencia en la planificación estratégica. Fundación Universitaria de América.
- Márquez, A. (2020). Estilos de liderazgo e inteligencia emocional en la gestión pública. Universidad Veracruzana.
- Moliner, M. (2020). La inteligencia emocional en el liderazgo europeo y estadounidense. Universidad Jaume I.
- Müller Noria, A. (2024). Inteligencia emocional y gestión directiva. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 98–113.
- Peñaranda, C. A. (2019). Liderazgo emocional: Una ventaja competitiva en entornos organizacionales. Universidad Militar Nueva Granada.
- Pacheco, M. A. J. (2020). Estudio sobre inteligencia emocional y liderazgo en posgrados universitarios. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Pérez-González, J. C. (2006). La inteligencia emocional en el ámbito educativo. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 17(3), 35–46.
- Ramírez, S. E. (2022). Liderazgo emocionalmente inteligente en el contexto latinoamericano. Editorial Trillas.
- Reyes, F. R. (2023). Evaluación del liderazgo transformacional en sectores industriales. Universidad Nacional de Colombia.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Sánchez, A. M. (2021). Influencia de la IE en la calidad de la toma de decisiones empresariales. Universidad Católica de Ecuador.
- Velasco, M. G. (2022). Gestión del liderazgo emocional en empresas multinacionales. Universidad de San Carlos de Guatemala.