



**Religación**

Press

# La arquitectura de la decisión acertada

*Inteligencia emocional en la  
gerencia de construcción*



Bettsy Guiuliana Espinoza Anaya, Kelly Espinoza Anaya,  
Indhyra Gandhy Mundaca Alvines, Miguel Humberto Apon Trelles

Betty Guiuliana Espinoza Anaya, Kelly Espinoza Anaya,  
Indhyra Gandhi Mundaca Alvines, Miguel Humberto Apon Trelles

## **La arquitectura de la decisión acertada**

*Inteligencia emocional en la gerencia de  
construcción*

**Religación Press**  
*[Ideas desde el Sur Global]*

*The Architecture of Sound Decision-Making. Emotional Intelligence in Construction Management*

*A arquitetura da tomada de decisão acertada. Inteligência emocional na gestão da construção civil*

# Religación Press

*[Ideas desde el Sur Global]*

## Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahí Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

## Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

Víctor Ancajima Miñán

---

**Religación Press**, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: [press@religacion.com](mailto:press@religacion.com)

[www.religacion.com](http://www.religacion.com)

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at

<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



El presente libro tienen el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICSHAL.



Título: La arquitectura de la decisión acertada. Inteligencia emocional en la gerencia de construcción

Derechos de autor | Copyright: Betsy Guiuliana Espinoza Anaya, Kelly Espinoza Anaya, Indhyra Gandhy Mundaca Alvines, Miguel Humberto Apon Trelles

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 658.4 - Gerencia ejecutiva

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: TN - Ingeniería civil, topografía y construcción | KJMB - Gestión: liderazgo y motivación

BISAC: TEC005000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Ingeniería

Soporte | Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-02-13

ISBN: 978-9942-594-26-6

Nota obra derivada: El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en la tesis original: "Inteligencia emocional y toma de decisiones gerenciales en el sector construcción, Lambayeque 2024" presentada ante la Universidad César Vallejo por Betsy Guiuliana Espinoza Anaya en 2024.

Note: The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the original dissertation: "Inteligencia emocional y toma de decisiones gerenciales en el sector construcción, Lambayeque 2024" presented to the Universidad César Vallejo by Betsy Guiuliana Espinoza Anaya in 2024.

---

#### **[ APA 7 ]**

Espinoza Anaya, B. G., Espinoza Anaya, K., Mundaca Alvines, I. G., y Apon Trelles, M. H. (2025). *La arquitectura de la decisión acertada. Inteligencia emocional en la gerencia de construcción*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.382>

## **Revisión por pares**

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

## **Peer Review**

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

## Sobre los autores

ABOUT THE

AUTHORS

### **Bettsy Guiuliana Espinoza Anaya**

Universidad César Vallejo | Chiclayo | Perú

<https://orcid.org/0009-0002-2023-8676>

bespinozaana@ucvvirtual.edu.pe

espinoza.bettsy@gmail.com

Economista y magíster en Administración de Negocios (MBA), con una trayectoria que integra el análisis económico, la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo humano. Me desempeño como docente universitaria y gerente empresarial, articulando la experiencia académica y corporativa con una visión ética, crítica y orientada al impacto. He ejercido la docencia en diversas instituciones de educación superior, dictando cursos vinculados a costos, finanzas, investigación y toma de decisiones, desde un enfoque práctico, reflexivo y basado en casos reales. Mi labor educativa se centra en formar profesionales capaces de pensar, decidir y liderar con criterio en entornos complejos y cambiantes.

### **Kelly Espinoza Anaya**

Universidad César Vallejo | Lima | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-1468-0647>

eespinozaana@ucvvirtual.edu.pe

arqkellyespinoza@gmail.com

Arquitecta titulada por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y Maestra en gestión Pública por la Universidad César Vallejo. Con formación especializada como gestora de proyectos, con certificación Project Manager Profesional (PMP). Me desempeño como Gestora de riesgos de la Autoridad Nacional de Infraestructura - ANIN - PERÚ, trabajé en proyectos de ejecución de obra de colegios, coordinación de licencias de edificación de Lima, reconstrucción con Cambios. Mi labor gestora de proyectos se fundamenta en la identificación de eventos que puedan impactar en los proyectos y mitigarlos de manera oportuna, así como facilitar la comunicación y coordinación entre las áreas para impulsar el avance de los proyectos a mi cargo. Asimismo, ejerzo como gerente de proyectos de ESCO SAC, cargo que ejerzo desde el 2019, liderando procesos técnicos y ejecución de proyectos. Poseo una sólida formación continua que incluye diplomados y certificaciones vinculados a la gestión pública, gestión de proyectos, gestión de calidad, gestión estratégica.

**Indhyra Gandhi Mundaca Alvines**

Universidad César Vallejo | Chiclayo | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-0594-1486>

imundaca@ucvvirtual.edu.pe

indhyramundaca@gmail.com

Docente de Educación Inicial titulada por la Universidad de Chiclayo y Maestra en Administración de Negocios (MBA) por la Universidad César Vallejo. Con una amplia trayectoria profesional en el ámbito educativo, desempeñándome como docente EBR en una institución estatal donde actualmente laboro, y habiendo trabajado también en diversas instituciones privadas. Durante todos estos años, he consolidado una experiencia sólida y enriquecedora en la formación integral de los estudiantes. Mi labor docente se sustenta en el diseño de experiencias de aprendizaje dinámicas e inclusivas, empleando metodologías activas, análisis de casos y el uso estratégico de recursos tecnológicos. Además de mi trayectoria en el ámbito educativo, he trabajado como gerente en diversas empresas, entre ellas Distribuciones Anaya e IG Distribuciones, empresas dedicadas a la comercialización y distribución de productos. En estos cargos desarrolle una visión estratégica orientada a resultados, liderando equipos de trabajo, gestionando procesos comerciales y garantizando el cumplimiento de objetivos organizacionales.

**Miguel Humberto Apon Trelles**

Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

Universidad César Vallejo | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2821-998X>

C30879@utp.edu.pe

mapont@ucvvirtual.edu.pe

Migue280695@gmail.com

Ingeniero Pesquero colegiado, egresado de la Universidad Nacional de Piura en el año 2017, con grado de maestría en Docencia Universitaria en el año 2021 Universidad César Vallejo, con grado de maestro en Ingeniería ambiental y seguridad Industrial 2022, en la Universidad Nacional de Piura, también, maestría culminada en Administración de Negocios Internacionales Universidad Nacional de Piura. Docente catedrático en Universidades privadas y nacionales.

## Resumen

Este libro examina la relación crucial entre la inteligencia emocional de los gerentes y la efectividad de sus decisiones en el sector construcción de Lambayeque. En un contexto de alta incertidumbre y estrés, el estudio demuestra que los gerentes con mayor desarrollo emocional adoptan estilos, procesos y métodos de decisión más eficaces, logrando una gestión de equipos y proyectos superior. La obra no solo evidencia esta correlación significativa, sino que propone un modelo práctico basado en dimensiones como el autoconocimiento, la autorregulación y la empatía, diseñado para potenciar el liderazgo gerencial. Su contenido constituye una contribución vital para la formación de directivos resilientes, capaces de impulsar el éxito organizacional y el desarrollo económico regional.

Palabras clave:

Inteligencia emocional, toma de decisiones gerenciales, sector construcción, liderazgo, desarrollo organizacional.

## Abstract

This book examines the crucial relationship between managers' emotional intelligence and the effectiveness of their decisions in the construction sector of Lambayeque. In a context of high uncertainty and stress, the study demonstrates that managers with greater emotional development adopt more effective decision-making styles, processes, and methods, achieving superior team and project management. The work not only evidences this significant correlation but also proposes a practical model based on dimensions such as self-awareness, self-regulation, and empathy, designed to enhance managerial leadership. Its content constitutes a vital contribution to the training of resilient executives, capable of driving organizational success and regional economic development.

Keywords:

Emotional intelligence, managerial decision-making, construction sector, leadership, organizational development.

## Resumo

Este livro examina a relação crucial entre a inteligência emocional dos gerentes e a eficácia de suas decisões no setor da construção civil de Lambayeque. Em um contexto de alta incerteza e estresse, o estudo demonstra que os gestores com maior desenvolvimento emocional adotam estilos, processos e métodos decisórios mais eficazes, alcançando uma gestão de equipes e projetos superior. A obra não apenas evidencia essa correlação significativa, mas também propõe um modelo prático baseado em dimensões como o autoconhecimento, a autorregulação e a empatia, projetado para potencializar a liderança gerencial. Seu conteúdo constitui uma contribuição vital para a formação de executivos resilientes, capazes de impulsionar o sucesso organizacional e o desenvolvimento econômico regional.

Palavras-chave:

Inteligência emocional, tomada de decisão gerencial, setor da construção civil, liderança, desenvolvimento organizacional.

## CONTENIDO

Revisión por pares	7
Peer Review	7
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11

## CAPÍTULO 1

La intersección decisiva.	16	El desafío emocional en el terreno de la construcción	19
Inteligencia emocional en el liderazgo de la construcción	16	Planteamiento del problema y relevancia de la investigación	21
		Lecciones del contexto internacional y nacional	24
		Profundizando en los fundamentos teóricos y su aplicación práctica	26
		Explorando la inteligencia emocional y la toma de decisiones en contextos empresariales específicos	30
		Fundamentos teóricos. Desentrañando los constructos de inteligencia emocional	33
		La arquitectura de la decisión. Teorías y dimensiones de la toma de decisiones gerenciales	39

## CAPÍTULO 2

Intersecciones prácticas y teóricas. La sinergia entre emoción y juicio gerencial	46	Los cimientos de la competencia emocional. Un viaje conceptual	50
		La anatomía del juicio ejecutivo. Descomponiendo el proceso decisorio	58

**CAPÍTULO 3**

De los datos a la comprensión 68

Correlaciones positivas entre competencias emocionales y efectividad decisoria 69

**CAPÍTULO 4**

Análisis integrador y diálogo con la literatura. 78

La intersección entre emoción y decisión en la construcción 79

La relación fundamental. Inteligencia emocional y calidad decisoria en la construcción lambayecana 79

La influencia de la IE en la arquitectura del estilo decisorio gerencial 82

La IE como catalizador de procesos decisarios sofisticados y adaptativos 83

La selección y aplicación contextual de métodos decisarios. El toque de la IE 85

**CAPÍTULO 5**

Síntesis conclusiva y líneas de acción estratégicas 89

Consolidación de hallazgos. La inteligencia emocional como ventaja decisoria 90

De la evidencia a la acción. Recomendaciones para la transformación gerencial 93

**Referencias**

98

**TABLAS**

Tabla 1. Prueba de normalidad	69
Tabla 2. Correlación IE-Toma de Decisiones	70
Tabla 3. Correlación IE-Estilos Decisorios	71
Tabla 4. Correlación IE- Procesos	72
Tabla 5. Correlación IE-Métodos	74

**FIGURAS**

Figura 1. Esquema del diseño de investigación	50
Figura 2. Modelo de propuesta de IE	76



## **Capítulo**

# **1**

*LA INTERSECCIÓN DECISIVA. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL  
LIDERAZGO DE LA CONSTRUCCIÓN*

En el escenario empresarial contemporáneo, marcado por una volatilidad y complejidad crecientes, la calidad de las decisiones gerenciales constituye el eje sobre el cual gira el desarrollo sostenible y la ventaja competitiva de las organizaciones. Este contexto desafiante revela que, más allá de la pericia técnica o el conocimiento analítico, es la inteligencia emocional (IE) del líder la que emerge como el factor diferenciador fundamental para navegar la incertidumbre. La capacidad de un gerente para reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones, así como las de su equipo, deja de ser un atributo deseable para convertirse en un imperativo estratégico. Esta competencia central no solo optimiza los procesos decisarios individuales, sino que también se alinea con objetivos de desarrollo global más amplios, como el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, orientado a promover un crecimiento económico inclusivo y sostenido, con énfasis en la meta 8.5 sobre trabajo decente (Naciones Unidas, 2023). El sector de la construcción, por su naturaleza intensiva en mano de obra y su rol catalizador en la economía regional, representa un ámbito de aplicación particularmente relevante para este paradigma, donde la gestión emocional del líder impacta directamente en la productividad, la seguridad y el bienestar laboral, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico integral.

La evidencia empírica proveniente de diversos contextos internacionales corrobora de manera contundente el impacto tangible de la inteligencia emocional en los resultados organizacionales. Una investigación influyente conducida en la Universidad de California, Berkeley, estableció que la IE es un pre-

dictor del éxito profesional significativamente más potente que las medidas cognitivas tradicionales, asociándose con mayores compensaciones salariales y un desempeño superior que puede traducirse en un rendimiento organizacional excepcional (Baker, 2021). Casos corporativos paradigmáticos, como el reportado en PepsiCo, ilustran esta dinámica, donde los gerentes con mayores competencias emocionales superaban consistentemente sus metas financieras anuales, demostrando la conexión directa entre la maestría emocional y los resultados en el negocio (Baker, 2021). Estos hallazgos trascienden las fronteras culturales. En Hungría, por ejemplo, se observó que incluso entre gerentes con una experiencia media considerable, solo una proporción lograba ejercer el control emocional necesario para una toma de decisiones óptima, destacando que la veteranía no garantiza automáticamente el desarrollo de esta competencia y que su ausencia compromete seriamente el juicio gerencial (Krén y Séllei, 2021). De forma complementaria, un estudio en Arabia Saudita vinculó explícitamente altos niveles de IE en los directivos con una mayor capacidad para innovar y fomentar la transformación del aprendizaje organizacional, utilizando su perspicacia emocional para diseñar respuestas ágiles a entornos volátiles, lo que a su vez repercutía positivamente en el rendimiento financiero (Nguyen, 2020). Esta convergencia de investigaciones apunta a un principio rector: el autoconocimiento emocional actúa como un facilitador clave que permite a los gerentes integrar información afectiva en su razonamiento, lo cual conduce a decisiones más matizadas, adaptativas y, en última instancia, más efectivas.

## **El desafío emocional en el terreno de la construcción**

El sector de la construcción presenta un microcosmos singularmente demandante para la aplicación de la inteligencia emocional en la gestión. Es una industria inherentemente compleja, definida por proyectos de larga duración, altas inversiones de capital, una intrincada interdependencia entre múltiples partes interesadas y una exposición constante a imprevistos de diversa índole. En este ecosistema, el gerente no es simplemente un administrador de recursos materiales y financieros, sino primordialmente un líder de personas en condiciones frecuentemente adversas. Investigaciones específicas sobre el rubro, como la realizada por Kukah et al. (2022), ponen de relieve una paradoja común: si bien estos gerentes suelen desarrollar una notable asertividad y capacidad de liderazgo para manejar grupos, resolver conflictos y soportar el estrés con el fin de entregar proyectos exitosos, este enfoque pragmático puede, en ocasiones, lograrse a expensas de la conexión empática con la fuerza laboral, generando una percepción de “disminución de emotividad” entre los trabajadores. Este fenómeno señala un riesgo operativo y humano considerable. Un liderazgo excesivamente transaccional, centrado únicamente en los plazos y los costos mientras descuida el clima emocional, puede erosionar la moral, comprometer la seguridad en el trabajo, aumentar la rotación del personal y, en definitiva, socavar la productividad y la calidad final de la obra. Por tanto, la gestión en la construcción es, en esencia, una gestión de personas bajo presión extrema, donde habilidades como la escu-

cha activa, la motivación en circunstancias difíciles, la contención ante accidentes o retrasos, y la capacidad para inspirar un sentido de propósito colectivo son tan críticas como el dominio de los planos o los cálculos estructurales.

La realidad empresarial peruana, y dentro de ella la región de Lambayeque, añade capas adicionales de complejidad a este panorama. Estudios locales, como el de Arce et al. (2023), han identificado tendencias comportamentales específicas entre líderes y empresarios, incluyendo una resistencia significativa al cambio y dificultades generalizadas en el manejo del estrés. No obstante, este mismo perfil también muestra fortalezas notables, como un profundo sentido de responsabilidad hacia los equipos de trabajo y niveles considerables de resiliencia y autoconfianza. Esta combinación retrata a un gerente que carga con el peso de la organización en un entorno volátil, operando bajo una tensión constante, pero que posee el potencial interno para sobreponerse a las crisis. Históricamente, el sector construcción en Perú ha enfrentado ciclos económicos turbulentos, con períodos de fuerte decrecimiento exacerbados en los últimos años por la pandemia de COVID-19 y por problemáticas de inseguridad ciudadana, como las extorsiones. En este contexto, los gerentes de construcción en una ciudad dinámica como Chiclayo, capital de Lambayeque, se encuentran en la primera línea. Sus decisiones determinan no solo la rentabilidad de una empresa, sino la sostenibilidad del empleo para decenas o cientos de familias. Por ello, cultivar una inteligencia emocional robusta trasciende el ámbito del desarrollo personal para erigirse en una necesidad

estratégica de supervivencia y crecimiento empresarial. Implica desarrollar la empatía necesaria para comprender las presiones de clientes, proveedores y colaboradores; la autorregulación para mantener la ecuanimidad y la claridad cognitiva ante contingencias diarias; y un optimismo realista que permita guiar al equipo hacia la consecución de metas en medio de la adversidad. Solo integrando estas dimensiones en el núcleo de su función directiva, el gerente podrá tomar decisiones que optimicen de manera sostenible todos los recursos, potencien el capital humano y orienten a la organización hacia sus objetivos estratégicos, contribuyendo así a construir no solo infraestructura física, sino también capital social y prosperidad económica para la región.

## **Planteamiento del problema y relevancia de la investigación**

De este análisis del contexto surge una pregunta de investigación central y apremiante: ¿Existe una relación significativa entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones gerenciales en el sector construcción de Lambayeque en el año 2024? Desentrañar esta interrogante requiere descomponerla en dimensiones más específicas y operativas del proceso decisorio. Por lo tanto, es necesario explorar no solo una correlación general, sino indagar de qué manera la IE influye en los estilos particulares que adopta el gerente al enfrentar problemas (por ejemplo, si tiende a un estilo colaborativo, autocrático, evasivo o analítico), en los procesos estructurados o informales que sigue para llegar

a una resolución (la secuencia de identificación del problema, generación de alternativas, evaluación e implementación), y en los métodos o herramientas concretas que utiliza para analizar información y sopesar opciones (como el análisis FODA, los árboles de decisión o la intuición experta). El desafío final y aplicativo consiste en sintetizar estos hallazgos en un modelo de propuesta viable, un marco práctico y contextualizado que guíe el desarrollo deliberado de la inteligencia emocional para una toma de decisiones superior en el entorno real de las empresas constructoras de Lambayeque.

La justificación para emprender esta investigación es triple y sólidamente fundamentada. En el plano teórico, el estudio integra y pone a prueba marcos conceptuales procedentes de la psicología organizacional positiva y las teorías contemporáneas de la administración, contribuyendo con evidencia empírica local a un cuerpo de conocimiento global en constante evolución sobre el liderazgo efectivo. Metodológicamente, representa un ejercicio riguroso de medición y análisis cuantitativo de constructos complejos y subjetivos, utilizando instrumentos validados para traducir fenómenos emocionales y procesos decisarios en datos analizables, lo que enriquece el abordaje científico de estas variables. Sin embargo, es en la justificación social donde la investigación encuentra su mayor sentido de urgencia y propósito. Al diagnosticar el nivel de desarrollo de la IE y su vínculo con las decisiones en un sector estratégico como la construcción, cuyas empresas impactan directamente en el empleo y el bienestar de numerosas familias lambayecanas, el estudio busca ge-

nerar insumos concretos para la acción. Un gerente que, gracias a un mayor autoconocimiento y autorregulación, toma decisiones más asertivas, menos impulsivas y más consideradas con su equipo, está construyendo una organización más productiva, segura y estable. Esto, a su vez, se traduce en empleos de mayor calidad, menor rotación, un clima laboral más sano y, en última instancia, en un aporte más robusto y sostenible al desarrollo económico y social de la región de Lambayeque. Por tanto, la investigación trasciende el interés académico para posicionarse como una herramienta potencial de transformación en la práctica gerencial local.

El objetivo general que deriva de este planteamiento es determinar la relación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones gerenciales en el sector construcción de Lambayeque para el año 2024. Este propósito general se operacionaliza en objetivos específicos consecuentes: (a) identificar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de toma de decisiones gerenciales; (b) analizar la relación entre la inteligencia emocional y los procesos de toma de decisiones gerenciales; (c) medir la relación entre la inteligencia emocional y los métodos de toma de decisiones gerenciales; y (d) diseñar un modelo de propuesta basado en inteligencia emocional para la optimización de la toma de decisiones gerenciales en dicho sector y contexto.

## **Lecciones del contexto internacional y nacional**

Una revisión sistemática de la literatura especializada, indexada en bases de datos como Scopus y Web of Science, revela un consenso internacional emergente sobre la influencia de la IE en la gestión, ofreciendo un marco comparativo invaluable. En Rusia, Karpov y Victorovna (2021) identificaron una correlación alta y positiva entre la IE y el proceso de toma de decisiones en una muestra de gerentes, documentando además una diversidad de estilos de liderazgo, con una notable prevalencia del estilo permisivo. Este estudio sugiere que la inteligencia emocional puede manifestarse en patrones de gestión heterogéneos, moldeados por el contexto cultural. En una línea similar, la investigación de Alzoubi y Aziz (2021) en los Emiratos Árabes Unidos encontró una incidencia directa y significativa entre la IE de los directivos y la calidad percibida de sus decisiones, destacando componentes específicos como la autoconciencia y la autogestión como pilares para una toma de decisiones excepcional, especialmente crucial en entornos empresariales innovadores y de rápida evolución.

Investigaciones focalizadas en el sector construcción a nivel global refuerzan la relevancia del tema. El estudio de Moshood et al. (2020) en Malasia expuso las graves consecuencias de una IE subdesarrollada entre contratistas, quienes mostraron una capacidad limitada para tomar decisiones adecuadas en situaciones de riesgo y una falta de estrategias en contextos turbulentos. Este trabajo coloca a la inteligencia emocional, junto con la competencia profesional y la experiencia, como una actitud

fundamental para la gestión efectiva de riesgos en la construcción. Otros estudios han explorado mecanismos indirectos de influencia. Zhou et al. (2020) demostraron que la IE impacta en la toma de decisiones no solo de manera directa, sino también a través de la promoción de la seguridad psicológica dentro de los equipos, creando un ambiente donde los miembros se sienten seguros para expresar ideas y asumir riesgos calculados, lo que a su vez mejora la calidad de los procesos decisoriales colectivos. Finalmente, trabajos como el de Istianingsih et al. (2020) conectaron este binomio directamente con el rendimiento gerencial integral, confirmando que el efecto de la IE sobre el desempeño está mediado por una mejora en la toma de decisiones.

En el ámbito nacional peruano, la literatura académica comienza a reflejar preocupaciones y hallazgos convergentes, adaptados a la idiosincrasia empresarial local. Fernandez (2023), al estudiar gerentes públicos en Rioja, halló una correlación extremadamente alta entre la IE y las habilidades gerenciales, lo que sustentó la recomendación de implementar capacitaciones específicas para optimizar la eficiencia en la toma de decisiones. En el ecosistema de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) limeñas, Tarrillo (2022) identificó una relación sólida y advirtió sobre el riesgo de fracaso empresarial cuando se descuida el desarrollo de la inteligencia emocional del capital humano, subrayando que su cultivo conduce no solo a resultados económicos, sino también a un mayor bienestar y prosperidad organizacional. Estos antecedentes, tanto internacionales como nacionales, pintan un cuadro coherente: la inteligencia emocional es un determinante crítico

del desempeño directivo y la calidad decisoria. Su exploración en el sector construcción de Lambayeque, con sus particulares desafíos socioeconómicos y operativos, representa un paso necesario para generar conocimiento aplicado que fortalezca la competitividad y la sostenibilidad de una de las actividades económicas más importantes de la región.

## **Profundizando en los fundamentos teóricos y su aplicación práctica**

Para comprender a fondo la dinámica entre inteligencia emocional y toma de decisiones, es imperativo adentrarse en los modelos teóricos que las sustentan y en sus manifestaciones prácticas dentro del entorno específico de la construcción. El modelo de competencias emocionales de Goleman, ampliamente citado, proporciona una estructura robusta para analizar cómo la IE opera en el gerente. La autoconciencia emocional es el ci-  
miento; es la capacidad de reconocer las propias emociones y su impacto en el pensamiento y el comportamiento. En una obra en construcción, un gerente con alta autoconciencia puede discernir si su impaciencia ante un retraso es un impulso productivo o una reacción de frustración que podría llevarlo a tomar una decisión apresurada y costosa, como cambiar de subcontratista sin una evaluación adecuada. La autorregulación permite manejar esos impulsos emocionales de manera constructiva. Frente a un accidente laboral, un gerente que autorregula puede contener su alarma inicial, activar los protocolos de seguridad de manera

calmada y luego analizar las causas raíz, en lugar de culpar inmediatamente al personal, lo que preserva la confianza y permite un aprendizaje organizacional genuino. La motivación intrínseca, otra dimensión clave, se observa en el gerente que mantiene el enfoque en los objetivos de calidad y seguridad a largo plazo, incluso cuando los incentivos financieros a corto plazo podrían tentarlo a recortar esquinas. Esta motivación se contagia al equipo, fomentando una cultura de excelencia.

La empatía, particularmente vital en un sector con una fuerza laboral diversa y a menudo en condiciones precarias, implica comprender las preocupaciones, miedos y aspiraciones de los trabajadores, ingenieros y clientes. Un gerente empático puede, por ejemplo, interpretar correctamente el malestar de un capataz no como insubordinación, sino como una señal de sobrecarga de trabajo o de un problema técnico no comunicado, abordando así la causa real y no solo el síntoma. Finalmente, las habilidades sociales son el vehículo a través del cual se moviliza a las personas. Incluyen la capacidad de comunicar una visión inspiradora del proyecto, negociar conflictos entre subcontractistas con intereses encontrados, y persuadir a un cliente para que acepte una modificación necesaria pero costosa. Estas cinco dimensiones no operan de forma aislada; un gerente de construcción las despliega de manera integrada. Por ejemplo, al enfrentar una huelga laboral (situación de alta presión), su autoconciencia le indica su propia ansiedad, su autorregulación le permite mantener la calma en la negociación, su motivación lo orienta hacia una solución que equilibre justicia laboral y viabilidad del proyecto, su empatía

le ayuda a entender las demandas legítimas de los trabajadores, y sus habilidades sociales le permiten conducir un diálogo productivo que restablezca la operación.

Este despliegue de IE influye directamente en la arquitectura de la toma de decisiones. El estilo decisorio de un gerente con alta IE tenderá a ser más participativo y colaborativo, buscando el input de su equipo técnico y de campo, ya que su empatía y habilidades sociales le permiten valorar y gestionar las contribuciones diversas. Esto contrasta con un estilo autocrático, que podría ser más rápido pero generaría menos compromiso y podría pasar por alto información crítica conocida por los operarios. En cuanto al proceso, la IE fomenta un proceso más reflexivo y menos reactivo. Un gerente emocionalmente inteligente es más propenso a dedicar tiempo a definir el problema con claridad (¿es un retraso en la entrera de cemento un problema logístico o un problema de relación con el proveedor?), a generar un rango más amplio de alternativas (pues su seguridad psicológica anima al equipo a proponer ideas), y a evaluar no solo los costos económicos, sino también el impacto en la moral y la seguridad del personal. Respecto a los métodos, si bien seguirá utilizando herramientas técnicas como los diagramas de Gantt o los análisis de riesgos, integrará en su juicio la “intuición informada” que proviene de leer correctamente el clima emocional del equipo y las dinámicas interpersonales en la obra. Por ejemplo, al asignar un equipo a una tarea de alto riesgo, considerará no solo la competencia técnica de sus miembros, sino también su nivel de fatiga, cohesión y

estado anímico, variables que un análisis puramente cuantitativo podría omitir.

La síntesis de estas ideas teóricas y prácticas conduce a una conclusión ineludible para el sector construcción de Lambayeque: invertir en el desarrollo de la inteligencia emocional de sus gerentes no es un gasto en “soft skills”, sino una inversión estratégica en hard results. Mejora la toma de decisiones en sus tres facetas (estilo, proceso y método), lo cual se traduce en proyectos culminados a tiempo y dentro del presupuesto, con menores índices de accidentabilidad, una fuerza laboral más estable y comprometida, y una reputación corporativa fortalecida. La investigación propuesta busca cuantificar esta relación en el contexto local y, a partir de ella, trazar una hoja de ruta concreta. El modelo de propuesta resultante deberá ser pragmático, tal vez incluyendo programas de mentoría entre pares, talleres de simulación de crisis, y la incorporación de métricas de clima laboral en los tableros de control gerencial, para que los líderes de la construcción lambayecana no solo edifiquen infraestructura, sino que también forjen organizaciones emocionalmente inteligentes, resilientes y profundamente humanas, capaces de prosperar en la incertidumbre y de contribuir de manera significativa al futuro de su región.

## **Explorando la inteligencia emocional y la toma de decisiones en contextos empresariales específicos**

La investigación académica sobre la relación entre inteligencia emocional y toma de decisiones gerenciales ha producido hallazgos esclarecedores en diversos contextos y sectores industriales, ofreciendo una visión matizada de cómo estas competencias interactúan en la práctica. Un estudio paradigmático realizado por Bustamante (2022) se centró en el desarrollo de una herramienta gerencial diseñada específicamente para fortalecer los procesos de toma de decisiones durante el período excepcionalmente desafiante de la pandemia de COVID-19 dentro del sector inmobiliario. Utilizando una metodología mixta de carácter básico y transversal, la investigación involucró a una muestra cualitativa de seis tomadores de decisiones clave provenientes de diversas empresas del rubro. Los hallazgos revelaron una realidad organizacional preocupante: la ausencia generalizada de procesos estructurados y sistemáticos para la toma de decisiones estratégicas. Los participantes indicaron que sus decisiones se tomaban de manera reactiva y oportunista, típicamente en ciclos semanales, con el objetivo principal de maximizar la rentabilidad y utilidad de cada proyecto inmobiliario en un mercado volátil.

Sin embargo, el estudio de Bustamante (2022) descubrió una contradicción fundamental entre la intención racional y la ejecución emocional de las decisiones. A pesar del enfoque declarado en la rentabilidad, muchos de los gerentes entrevistados reconocieron que, en numerosas ocasiones, sus elecciones finales

habían sido significativamente influenciadas por estados emocionales transitorios, como el miedo a perder una oportunidad, la ansiedad por la incertidumbre del mercado o la frustración por negociaciones fallidas, lo que con frecuencia condujo a decisiones erróneas con consecuencias financieras negativas. Este trabajo puso de manifiesto la urgente necesidad de contar con herramientas auxiliares, fluogramas estandarizados y protocolos de decisión que sirvieran como diques de contención contra la influencia negativa de las emociones no gestionadas, proporcionando un marco objetivo para evaluar alternativas incluso bajo una presión extrema. La contribución de Bustamante (2022) resalta así un principio crítico: en ausencia de estructura procesal, incluso el gerente más experimentado es vulnerable a los sesgos emocionales, especialmente en contextos de crisis donde la carga afectiva se intensifica.

Complementando esta perspectiva, la investigación de Juarez (2021) adoptó un enfoque cuantitativo para determinar la incidencia de la inteligencia emocional en el rendimiento del personal dentro de una empresa constructora localizada en Trujillo. Empleando una metodología explicativa y transversal, el estudio recopiló datos de una muestra de 32 colaboradores que, por la naturaleza de sus roles, participaban frecuentemente en procesos de toma de decisiones dentro de la organización. El análisis estadístico arrojó un hallazgo contundente: se identificó una incidencia directa, muy alta y estadísticamente significativa (con un coeficiente de correlación de  $r=0.823$ ) entre el nivel de inteligencia emocional de los colaboradores y su desempeño laboral

general. Juarez (2021) argumentó que esta fuerte correlación surgió precisamente porque una IE desarrollada permitía a los individuos tomar decisiones más acertadas y contextualizadas en su día a día operativo. El autor enfatizó la responsabilidad dual del área gerencial y del departamento de talento humano en cultivar estas competencias, ya que son los principales guardianes del clima organizacional y de la eficacia con la que el personal ejerce su juicio, impactando directamente en la productividad, la seguridad en obra y la calidad final de los proyectos.

En una línea de investigación más estratégica, el trabajo de Nauca y Chávarry (2020) se propuso diseñar un modelo integral de inteligencia estratégica para optimizar los procesos de toma de decisiones entre ejecutivos. A través de una metodología cuantitativa, descriptiva, prospectiva y transversal, encuestaron a 14 ejecutivos de alto nivel del sector servicios. Un hallazgo clave fue que el 50% de los participantes atribuía su éxito decisivo a la aplicación consciente de un conjunto de prácticas que combinaban el análisis racional con la sensibilidad humana. Estos directivos reportaron incorporar sistemáticamente el análisis de nuevas tendencias del mercado, la aplicación de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y, de manera crucial, una genuina valoración del talento humano en sus deliberaciones. Nauca y Chávarry (2020) evidenciaron que los líderes más efectivos tomaban decisiones orientadas al largo plazo mediante el uso de inteligencia competitiva, pero esta inteligencia incluía no solo datos del mercado, sino también una comprensión profunda de las

capacidades, motivaciones y dinámicas de sus equipos. Este modelo subraya que la decisión estratégica óptima es aquella que logra una síntesis entre la inteligencia de negocio y la inteligencia emocional y social.

## **Fundamentos teóricos. Desentrañando los constructos de inteligencia emocional**

Para comprender cabalmente los hallazgos empíricos mencionados, es esencial regresar a los fundamentos teóricos que definen y estructuran el constructo de la inteligencia emocional. La gestión, en su esencia, es una disciplina que implica la orientación, asistencia, comunicación constante e influencia deliberada ejercida sobre el personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2006). Este proceso de guía es, en última instancia, un ejercicio continuo de juicio, donde el líder debe discernir constantemente entre cursos de acción más o menos acertados para dirigir la empresa (Drucker, 1967). Es dentro de este espacio de juicio donde la inteligencia emocional despliega su influencia transformadora. Los cimientos conceptuales de la IE se remontan a la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, quien propuso que los seres humanos poseemos un espectro de potenciales biológicos en bruto, entre los cuales destacan la inteligencia interpersonal—la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas—y la inteligencia intrapersonal—la habilidad de comprenderse a uno mismo, de tener un modelo funcional de las propias emociones

y de utilizar este conocimiento para guiar la propia conducta (Gardner, 2022).

Posteriormente, el trabajo seminal de Salovey y Mayer definió la inteligencia emocional de manera más operativa como “la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (Salovey et al., 2004, p. 6). Esta definición estableció a la IE como un conjunto de capacidades cognitivas aplicadas al dominio emocional. Desde otra perspectiva, Bar-On (2010) conceptualizó la IE como un conjunto integrado de competencias sociales y emocionales que influyen en nuestra capacidad general para enfrentar exitosamente las demandas y presiones del entorno. Según su modelo, estas competencias determinan cómo nos percibimos y expresamos, cómo nos relacionamos con los demás y cómo manejamos las situaciones diarias, constituyendo un factor clave del bienestar psicológico y del desempeño efectivo.

Sin duda, la popularización y aplicación del concepto en el ámbito organizacional se debe en gran medida al modelo de competencias emocionales de Daniel Coleman. Para Coleman (2022), la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. Este modelo, ampliamente adoptado en la literatura gerencial, se estructura en cinco

componentes o dimensiones clave que actúan de manera sinérgica. La primera, el autoconocimiento emocional, es la piedra angular: se refiere a la capacidad de reconocer y comprender las propias emociones, estados de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás. Implica una vigilancia interna honesta, una metacognición que permite al individuo etiquetar sus emociones con precisión (por ejemplo, distinguir entre decepción y enojo) y comprender sus causas. Un gerente con alto autoconocimiento puede identificar, por ejemplo, que su irritabilidad en una reunión no se debe al desempeño de su equipo, sino a una preocupación personal no resuelta, evitando así proyectar esa emoción de manera inapropiada.

La segunda dimensión, la autorregulación, es la habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados emocionales disruptivos, la capacidad de pensar antes de actuar. No se trata de suprimir las emociones, sino de gestionarlas de manera que sean apropiadas al contexto. Incluye la confiabilidad, la integridad, la adaptabilidad y la innovación. Un líder que autorregula mantiene la calma bajo presión, puede postergar una recompensa inmediata por un beneficio futuro mayor y se recupera con resiliencia de los contratiempos emocionales. La motivación, como dimensión de la IE, va más allá de los incentivos externos; es una tendencia emocional que impulsa a alcanzar metas por la satisfacción intrínseca del logro mismo. Incluye el fuerte impulso de logro, el compromiso con las metas de la organización, la iniciativa y el optimismo, incluso frente al fracaso. Es la fuerza interna que permi-

te a un gerente persistir en sus objetivos a pesar de los obstáculos y contagiar ese entusiasmo a su equipo (Goleman, 2022).

La cuarta dimensión, la empatía, es la capacidad de comprender la estructura emocional de otras personas, de tratar a las personas según sus reacciones emocionales. Implica la habilidad para captar señales emocionales sutiles, comprender las perspectivas e intereses de los demás y cultivar una sintonía con un grupo diverso. En un contexto laboral, la empatía permite a un gerente escuchar activamente, brindar retroalimentación constructiva, gestionar conflictos con sensibilidad y orientar el desarrollo de sus colaboradores. Finalmente, las habilidades sociales constituyen la destreza para inducir respuestas deseables en los demás. Este componente engloba la capacidad de dirigir, influenciar, comunicar, construir lazos, colaborar y trabajar en equipo, así como para manejar conflictos y conducir el cambio. Es la dimensión que traduce la competencia emocional individual en un desempeño interpersonal efectivo, permitiendo el liderazgo inspirador, la persuasión y la construcción de redes de apoyo (Goleman, 2022). Estas cinco dimensiones interactúan de manera dinámica: el autoconocimiento permite la autorregulación; la motivación intrínseca alimenta la perseverancia; la empatía informa las habilidades sociales, creando un círculo virtuoso de competencia emocional.

Paralelamente, el modelo de habilidades de Salovey et al. (2004) propone una secuencia de cuatro habilidades fundamentales que van desde la percepción básica hasta la gestión más

compleja. La percepción emocional es la habilidad para identificar con precisión las emociones en uno mismo, en los demás e incluso en objetos, arte o narrativas. La facilitación emocional del pensamiento se refiere a la capacidad de generar, usar y sentir emociones como necesarias para comunicar sentimientos o emplearlas en otros procesos cognitivos, como la resolución de problemas. La comprensión emocional implica la capacidad de comprender la información emocional, cómo las emociones se combinan y progresan a través de relaciones, y apreciar significados emocionales complejos. Por último, la regulación emocional es la habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto agradables como desagradables, y reflexionar sobre ellos para modular las emociones en uno mismo y en los demás, promoviendo el crecimiento emocional e intelectual. Este modelo enfatiza el procesamiento cognitivo de la información emocional y su integración en el funcionamiento psicológico general.

A un nivel más granular, la inteligencia emocional también se manifiesta en un conjunto de destrezas específicas que sustentan el bienestar y la efectividad personal. El autoconcepto sólido, que implica aceptarse y respetarse a sí mismo reconociendo tanto virtudes como defectos, es fundamental para una autoestima estable (Tajmirriyahi y Ickes, 2022). La asertividad, definida como la expresión abierta y respetuosa de ideas, pensamientos y sentimientos sin violar los derechos de los demás ni experimentar una ansiedad indebida, es crucial para una comunicación efectiva y el establecimiento de límites sanos (Ambler et al., 2023). La autorrealización representa la motivación para perseguir y alcanzar

objetivos personales significativos, experimentando satisfacción en actividades que son congruentes con los valores propios (Zhu et al., 2021). La independencia, entendida como la capacidad de autodirigirse y tomar decisiones de manera autónoma, libre de dependencias emocionales excesivas, es un signo de madurez emocional (Jardine et al., 2022).

En el ámbito interpersonal, destaca la responsabilidad social o disposición a cooperar y contribuir al bienestar del grupo, demostrando un compromiso con el éxito colectivo (Adair y Farrell, 2023). Las relaciones interpersonales, como la habilidad para establecer y mantener vínculos mutuamente satisfactorios basados en la confianza y la empatía, son el tejido conectivo de cualquier organización sana (Mercader et al., 2023). La tolerancia al estrés es la capacidad de enfrentar eventos adversos y situaciones estresantes sin desmoronarse, activando estrategias de afrontamiento efectivas y manteniendo un desempeño óptimo bajo presión (Borrajo et al., 2023). Finalmente, el estado de ánimo general positivo, o la habilidad para sentirse satisfecho con la vida, mantener una actitud optimista y apreciar los aspectos positivos incluso en circunstancias difíciles, actúa como un amortiguador contra la adversidad y un facilitador de la resiliencia (Howe et al., 2019). Este entramado de habilidades y destrezas constituye el sustrato sobre el cual se construye una gestión emocionalmente inteligente.

## **La arquitectura de la decisión. Teorías y dimensiones de la toma de decisiones gerenciales**

Para analizar su interacción con la inteligencia emocional, es igualmente crucial desagregar el complejo constructo de la toma de decisiones gerenciales. En su definición más esencial, la toma de decisiones (TD) es considerada como el proceso de análisis y elección entre distintas alternativas disponibles (Chiavenato, 2006). Robbins y Coulter (2005) la precisan como la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas posibles, un acto que es el corazón mismo de la gestión, pues el gerente está en constante proceso de elección y estas elecciones moldean de manera directa el desempeño y la dirección de toda la organización. Esta perspectiva clásica ha sido enriquecida por enfoques más contemporáneos que reconocen la influencia de factores no racionales. Ferrando y Callohuanca (2020) argumentan que la combinación de elecciones estratégicas, cuando están apalancadas por habilidades emocionales bien gestionadas, produce decisiones con resultados significativamente más efectivos, destacando la sinergia entre el análisis y la emoción.

Una teoría particularmente relevante para entornos dinámicos como el de la construcción es la teoría de las decisiones incrementales. Esta perspectiva, expuesta por Kenneth y Rao (2022), postula que el proceso decisivo en contextos organizacionales complejos rara vez es un evento único, completo y totalmente racional. Por el contrario, es acumulativo y gradual. Las decisiones se toman de manera progresiva, a medida que surgen dificulta-

des, se incorpora nueva información y se recibe retroalimentación de las acciones iniciales. Este enfoque iterativo favorece la adaptación continua, la prudencia, la proactividad, la flexibilidad y, sobre todo, el aprendizaje organizacional. Es especialmente útil en industrias con alta incertidumbre, donde es imposible prever todas las consecuencias de una decisión desde el inicio, y donde la capacidad de ajustar el rumbo sobre la marcha es una competencia vital. Un gerente de construcción que adopta esta lógica no busca la “decisión perfecta” desde el primer día, sino que establece una dirección general y va refinando sus elecciones (sobre proveedores, métodos constructivos, asignación de recursos) a medida que el proyecto avanza y se revelan nuevas condiciones del terreno, del mercado o del equipo.

Un marco analítico seminal para descomponer la TD es el propuesto por March y Simon (1993), quienes identifican tres dimensiones interrelacionadas que estructuran el fenómeno. La primera es el estilo de decisiones, que se basa en la forma característica y personal en que un gerente se aproxima al proceso de resolver problemas. Este estilo abarca su enfoque general, sus preferencias cognitivas, sus valores personales y sus actitudes individuales hacia el riesgo, la incertidumbre y la participación de otros. Algunos gerentes pueden tener un estilo analítico, buscando todos los datos posibles; otros un estilo directivo, prefiriendo acciones rápidas; otros un estilo conceptual, enfocándose en el panorama general; y otros un estilo conductual, priorizando la armonía del equipo. La inteligencia emocional moldea profundamente este estilo; un

líder con alta empatía y habilidades sociales tenderá naturalmente a un estilo más colaborativo y participativo.

La segunda dimensión es el proceso de decisiones, que se refiere a la secuencia lógica de pasos o etapas que se siguen para llegar a una resolución. Aunque varía según la situación, March y Simon (1993) y autores posteriores como Ding et al. (2023) describen etapas comunes: 1) Identificación y definición del problema o la oportunidad; 2) Recolección y análisis de información relevante; 3) Generación de alternativas de solución creativas y viables; 4) Evaluación de las alternativas, sopesando sus pros, contras, riesgos y consecuencias probables; 5) Selección de la mejor alternativa; y 6) Implementación de la decisión tomada, seguida de un monitoreo y evaluación de los resultados. Es crucial reconocer, como señalan Thaler et al. (2023), que este proceso rara vez es lineal y secuencial; con frecuencia es iterativo y circular, requiriendo volver a fases anteriores a medida que surge nueva información o cambian las circunstancias. La IE facilita este proceso no lineal: la autorregulación ayuda a mantener el rumbo durante las idas y vueltas, y la empatía permite reevaluar el impacto de las alternativas en las personas afectadas en cada ciclo.

La tercera dimensión son los métodos de decisión, que constituyen el conjunto específico de herramientas, técnicas y marcos analíticos que el decisor emplea para evaluar la información y las alternativas. Estos métodos pueden ser cualitativos (como el juicio de expertos, la tormenta de ideas o el méto-

do Delphi) o cuantitativos (como el análisis de costo-beneficio, los árboles de decisión, la programación lineal o los modelos de simulación) (Akram et al., 2023). La elección del método adecuado está condicionada por múltiples factores, como el tiempo disponible, la complejidad del problema, el tipo de decisión (estratégica, táctica u operativa) y, de manera fundamental, la cantidad y calidad de los datos a los que se tiene acceso. Shiralkar et al. (2022) subrayan que en este proceso de elección del método, la racionalidad pura es limitada y la intuición, a menudo alimentada por la experiencia emocionalmente codificada, juega un papel ineludible. Un gerente emocionalmente inteligente seleccionará y aplicará los métodos no solo con base en su rigor técnico, sino también considerando cómo serán percibidos y aceptados por su equipo, y cómo se alinean con la cultura organizacional.

La toma de decisiones en la práctica gerencial es, por tanto, un fenómeno multifacético. González (2017) la describe como la elección de un camino de acción entre varias opciones disponibles, un proceso que implica optar entre diferentes cursos, cada uno con sus propias consecuencias y probabilidades. Sin embargo, como advierte Amaya (2011), en la realidad de la gestión, especialmente bajo presión de tiempo, la TD es a menudo un proceso veloz, intuitivo y guiado por heurísticas, que puede verse afectado por una gama de sesgos cognitivos (como el exceso de confianza, el anclaje o el sesgo de confirmación) que la apartan de la racionalidad ideal. Asimismo, muchas decisiones organizacionales son de rutina y se toman de manera estandarizada,

conforme a principios, procedimientos y experiencias pasadas institucionalizadas (Chiavenato, 2021). Para contrarrestar estos sesgos y elevar la calidad de las decisiones, es crucial implementar procesos organizados que prioricen el análisis de información pertinente, utilicen métodos analíticos rigurosos y se concentren en datos clave, evitando la sobrecarga de información irrelevante («Improved DEMATEL methodology for effective safety management decision-making», 2020). La eficacia de este proceso depende directamente de la calidad de los datos disponibles y de las tecnologías de la información que los soportan (Amaya, 2011). Además, como señala Upadhyay (2021), el estilo de decisión del líder influye poderosamente en cómo se procesa la información, qué opciones se consideran y cómo se evalúan los riesgos y beneficios.

La hipótesis central que se desprende de esta integración teórica es robusta y sugerente: existe una relación significativa y positiva entre el nivel de inteligencia emocional de los gerentes y la calidad de su toma de decisiones en el sector construcción de Lambayeque. Esta relación se postula porque la IE proporciona los “sensores” y “moduladores” internos que optimizan cada dimensión del proceso decisorio. Un gerente con alta autoconciencia y autorregulación tomará decisiones con menos sesgos emocionales negativos y mayor ecuanimidad. Un gerente con motivación intrínseca y optimismo persistirá en la búsqueda de la mejor solución. Un gerente empático y con habilidades sociales avanzadas diseñará procesos de decisión más inclusivos, implementará las elecciones con mayor adhesión del equipo y utilizará métodos

que consideren el factor humano. En el entorno específico, volátil y socialmente complejo de una obra de construcción en Lambayeque, donde las decisiones tienen consecuencias inmediatas en la seguridad, los costos y los plazos, esta competencia emocional integrada no es un lujo, sino el cimiento de un liderazgo eficaz y responsable. La investigación que se propone busca verificar empíricamente esta hipótesis, midiendo la fuerza y naturaleza de esta relación para, en última instancia, contribuir al desarrollo de gerentes que sean no solo buenos administradores, sino también líderes emocionalmente inteligentes capaces de construir un futuro más próspero y sostenible para su sector y su región.



## **Capítulo**

# **2**

INTERSECCIONES PRÁCTICAS Y TEÓRICAS. LA SINERGIA ENTRE EMOCIÓN Y JUICIO GERENCIAL

El estudio de la inteligencia emocional y su impacto en la toma de decisiones gerenciales ha trascendido el ámbito teórico para revelar dinámicas cruciales en sectores empresariales específicos, ofreciendo lecciones aplicables sobre cómo estas competencias interactúan bajo presión. Una investigación ilustrativa en este sentido es la desarrollada por Bustamante (2022), quien se enfocó en diseñar una herramienta gerencial para fortalecer los procesos de toma de decisiones durante el contexto excepcional de la pandemia de COVID-19 dentro del sector inmobiliario. Empleando un enfoque metodológico mixto de tipo básico y transversal, el estudio se basó en el análisis cualitativo de las experiencias de seis tomadores de decisiones clave de diversas empresas. Los resultados arrojaron una crítica reveladora sobre las prácticas organizacionales imperantes: una ausencia casi total de procesos estructurados y sistemáticos para la toma de decisiones estratégicas. Los participantes describieron un modus operandi marcado por la reactividad y el oportunismo, con ciclos decisarios típicamente semanales cuyo principal impulso era la maximización inmediata de la rentabilidad en un mercado caracterizado por su extrema volatilidad.

Este aparente pragmatismo económico, sin embargo, escondía una paradoja significativa. El trabajo de Bustamante (2022) identificó una clara desconexión entre la intención racional declarada y la ejecución emocional real de las decisiones. Numerosos gerentes entrevistados admitieron que sus elecciones finales con frecuencia habían sido moldeadas por estados emocionales transitorios, como el temor a perder una oportunidad de inver-

sión, la ansiedad generada por la incertidumbre económica o la frustración derivada de negociaciones complejas. Esta influencia emocional no gestionada, lejos de ser anecdótica, se traducía sistemáticamente en errores de juicio con consecuencias financieras tangibles y negativas. La investigación subrayó, por tanto, la necesidad imperiosa de contar con herramientas de apoyo, fluogramas estandarizados y protocolos de decisión que funcionaran como barreras de contención contra los sesgos afectivos, proporcionando un marco objetivo para evaluar alternativas incluso en condiciones de estrés extremo. La contribución esencial de Bustamante (2022) reside en recordar que, en ausencia de una arquitectura procesal sólida, incluso el directivo más experimentado se vuelve vulnerable a la interferencia de emociones desreguladas, un riesgo que se amplifica exponencialmente en períodos de crisis sistémica.

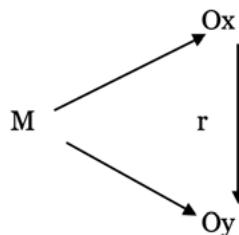
En una línea de investigación complementaria pero con un enfoque cuantitativo, Juarez (2021) se propuso determinar la incidencia de la inteligencia emocional en el rendimiento del personal dentro del entorno operativo de una empresa constructora en Trujillo. A través de una metodología explicativa y transversal, se recopilaron datos de una muestra de 32 colaboradores cuyos roles implicaban una participación frecuente en procesos de toma de decisiones a distintos niveles. El análisis estadístico produjo un hallazgo robusto y esclarecedor: se estableció una incidencia directa, muy alta y estadísticamente significativa, con un coeficiente de correlación de  $r=0.823$ , entre el nivel de inteligencia emocional de los individuos y su desempeño laboral global.

Juarez (2021) argumentó que esta correlación poderosa emergía precisamente porque una IE bien desarrollada capacitaba a los colaboradores para tomar decisiones más acertadas, contextualizadas y adaptativas en su labor diaria. El autor hizo especial hincapié en la responsabilidad compartida que recae sobre la gerencia y el departamento de talento humano para fomentar activamente estas competencias, puesto que son los principales arquitectos del clima organizacional y, por extensión, de la calidad del juicio que el personal ejerce en sus funciones. Este juicio mejorado impacta directamente en variables críticas del sector, como la productividad en obra, la adherencia a los protocolos de seguridad y la calidad final de los proyectos entregados.

Avanzando hacia un plano más estratégico, el trabajo de Nauca y Chávarry (2020) exploró el diseño de un modelo integral de inteligencia estratégica orientado a optimizar los procesos de toma de decisiones entre ejecutivos de alto nivel. Utilizando una metodología cuantitativa, descriptiva, prospectiva y transversal, los investigadores encuestaron a 14 ejecutivos del sector servicios. Un hallazgo distintivo fue que la mitad de los participantes atribuían su éxito en la toma de decisiones a la aplicación consciente de un conjunto de prácticas que integraban de manera sínergica el análisis racional con una profunda sensibilidad humana. Estos directivos reportaban incorporar de forma sistemática el análisis de tendencias emergentes del mercado, la aplicación de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), el análisis FODA y, de manera fundamental, una valoración genuina y estratégica del talento humano en sus deliberaciones. Nauca y Chávarry (2020)

evidenciaron así que los líderes más efectivos tomaban decisiones con una perspectiva de largo plazo apoyándose en la inteligencia competitiva, pero expandiendo este concepto para incluir no solo datos duros del entorno, sino también una comprensión matizada de las capacidades, aspiraciones y dinámicas relaciones internas de sus equipos. Este modelo refuerza la premisa de que la decisión estratégica óptima es invariablemente aquella que logra una síntesis armoniosa entre la inteligencia de negocio y la inteligencia emocional y social.

Figura 1. Esquema del diseño de investigación



Fuente: Espinoza Anaya (2024).

Nota. M=Muestra, Ox=Inteligencia emocional, Oy= Toma de decisiones y  
r=Relación.

## Los cimientos de la competencia emocional. Un viaje conceptual

Para interpretar con profundidad los hallazgos empíricos descritos y su relevancia para la gerencia en el sector construcción, es imprescindible realizar un regreso a los fundamentos

teóricos que definen y estructuran el constructo de la inteligencia emocional. La gestión, en su expresión más pura, constituye una disciplina que implica la orientación, asistencia, comunicación constante e influencia deliberada ejercida sobre las personas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2006). Este proceso de conducción es, en esencia, un ejercicio ininterrumpido de juicio, donde el líder debe discernir constantemente entre cursos de acción más o menos acertados para dirigir el destino de la empresa (Drucker, 1967). Es precisamente dentro de este espacio de juicio continuo donde la inteligencia emocional despliega su influencia más transformadora, actuando como el lubricante cognitivo y el estabilizador relacional de todo el proceso directivo. Los cimientos conceptuales modernos de la IE pueden rastrearse hasta la revolucionaria teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, quien propuso que los seres humanos poseemos un espectro diversificado de potenciales biológicos en bruto, entre los cuales destacan de manera especial la inteligencia interpersonal, entendida como la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de los demás y la inteligencia intrapersonal definida como la habilidad de formarse un modelo preciso y funcional de uno mismo, acceder a la propia vida emocional y utilizar este conocimiento para guiar la conducta propia de manera efectiva (Gardner, 2022).

La posterior conceptualización de Salovey y Mayer aportó una definición más operativa y cognitiva, describiendo la inteligencia emocional como “la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; la habilidad para acceder y/o

generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual" (Salovey et al., 2004, p. 6). Esta perspectiva estableció a la IE no como un rasgo de personalidad vago, sino como un conjunto mensurable de capacidades mentales aplicadas al dominio de la experiencia afectiva. En una línea complementaria, Bar-On (2010) propuso un modelo de competencias, conceptualizando la IE como un conjunto integrado de habilidades sociales y emocionales que influyen en nuestra capacidad general para enfrentar exitosamente las demandas y presiones del entorno. Según este enfoque, dichas competencias determinan de manera crítica cómo nos percibimos y expresamos, cómo nos desenvolvemos en las relaciones sociales y cómo manejamos las situaciones cotidianas, erigiéndose así en un pilar fundamental del bienestar psicológico y del desempeño efectivo en cualquier ámbito de la vida.

Sin lugar a dudas, la popularización y aplicación masiva del concepto en el ámbito organizacional se debe en gran medida al modelo de competencias emocionales desarrollado por Daniel Goleman. Para Goleman (2022), la inteligencia emocional se define como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. Este modelo, ampliamente adoptado en la literatura gerencial y el desarrollo de liderazgo, se estructura en cinco componentes o dimensiones clave que interactúan de manera sinérgica y dinámica. La primera y fundamental es el autoconocimien-

to emocional, la piedra angular sobre la que se construyen las demás. Se refiere a la capacidad de reconocer y comprender las propias emociones, estados de ánimo e impulsos en el momento en que ocurren, así como de discernir su efecto en los demás y en el propio desempeño. Implica una vigilancia interna honesta y una metacognición afectiva que permite al individuo etiquetar sus emociones con precisión, por ejemplo, distinguir entre una decepción profunda y una irritación pasajera y rastrear sus causas subyacentes. Un gerente con un autoconocimiento elevado puede identificar, en medio de una reunión tensa, que su creciente frustración no se origina en la propuesta de un subordinado, sino en una preocupación no resuelta sobre un informe pendiente, evitando así proyectar injustamente esa emoción y tomar una decisión reactiva contraproducente.

La segunda dimensión, la autorregulación, es la habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados emocionales disruptivos, la capacidad de pensar antes de actuar. No debe confundirse con la supresión o negación de las emociones; más bien, se trata de gestionarlas de manera que su expresión sea apropiada al contexto y constructiva para los fines perseguidos. Esta competencia engloba cualidades como la confiabilidad, la integridad personal, la adaptabilidad ante lo nuevo y la apertura a la innovación. Un líder que ejerce una autorregulación efectiva mantiene la calma y la claridad cognitiva bajo una presión extrema, es capaz de postergar una gratificación inmediata en pos de un beneficio futuro mayor para el proyecto y se recupera con resiliencia de los contratiempos y fracasos inevitables. La motivación, en el marco

de la IE, trasciende los incentivos externos como el salario o el reconocimiento; es una tendencia emocional profunda que impulsa a la persona a alcanzar metas por la satisfacción intrínseca del logro mismo y el interés genuino en el trabajo. Incluye un fuerte impulso de logro, un compromiso auténtico con los objetivos de la organización, la iniciativa para actuar ante las oportunidades y un optimismo persistente, incluso frente a la adversidad y el fracaso. Es esta fuerza motriz interna la que permite a un gerente persistir en la búsqueda de soluciones creativas a problemas complejos y, a la vez, contagiar ese entusiasmo y determinación a todo su equipo (Goleman, 2022).

La cuarta dimensión, la empatía, es la capacidad de comprender la estructura emocional de otras personas, de percibir el mundo desde su perspectiva y de tratar a los demás de acuerdo con sus reacciones emocionales. Implica la habilidad sutil para captar señales emocionales no verbales, comprender los intereses y preocupaciones subyacentes de los demás y cultivar una sintonía efectiva con grupos diversos. En el contexto laboral, y particularmente en uno tan interpersonal como la construcción, la empatía permite a un gerente practicar una escucha activa verdadera, brindar retroalimentación constructiva que sea recibida como un apoyo al crecimiento, gestionar conflictos interpersonales o sindicales con sensibilidad táctil y orientar el desarrollo profesional de sus colaboradores de manera personalizada. Finalmente, las habilidades sociales constituyen la destreza cumbre para inducir respuestas deseables en los demás. Este componente integrador engloba la capacidad de inspirar y dirigir, influen-

ciar y persuadir, comunicar con claridad y asertividad, construir lazos de confianza, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, así como manejar conflictos y conducir procesos de cambio organizacional. Es la dimensión que traduce la competencia emocional individual en un desempeño interpersonal tangible y efectivo, posibilitando un liderazgo verdaderamente inspirador, la negociación exitosa y la construcción de redes de apoyo sólidas y leales (Goleman, 2022). La interacción dinámica entre estas cinco dimensiones crea un círculo virtuoso de competencia: el autoconocimiento preciso habilita una autorregulación efectiva; una motivación intrínseca robusta alimenta la perseverancia ante los obstáculos; una empatía bien desarrollada informa y enriquece las habilidades sociales, creando un perfil de líder capaz de movilizar tanto los recursos materiales como el capital humano hacia el éxito compartido.

Paralelamente al modelo de competencias, el modelo de habilidades propuesto por Salovey et al. (2004) ofrece una secuencia procesual de cuatro habilidades fundamentales que van desde la percepción básica hasta la gestión estratégica superior. La percepción emocional es la habilidad fundacional para identificar con precisión las emociones en uno mismo, en los demás e incluso en expresiones culturales como el arte o la narrativa. La facilitación emocional del pensamiento se refiere a la capacidad de generar, usar y sentir emociones como elementos necesarios para comunicar sentimientos o, de manera más sofisticada, para emplearlas en otros procesos cognitivos superiores, como la resolución creativa de problemas o la priorización de tareas. La

comprensión emocional implica la capacidad de analizar la información emocional, comprender cómo las emociones se combinan, progresan y transicionan a través de las relaciones sociales, y apreciar significados emocionales complejos y paradójicos. Por último, la regulación emocional representa la habilidad cumbre para estar abierto tanto a los sentimientos agradables como a los desagradables, reflexionar sobre ellos de manera crítica y modular las emociones en uno mismo y en los demás con el propósito de promover el crecimiento emocional e intelectual. Este modelo enfatiza el procesamiento cognitivo de la información afectiva y su integración deliberada en el funcionamiento psicológico general, destacando el papel activo de la razón en el gobierno de la emoción.

A un nivel de granularidad aún mayor, la inteligencia emocional se manifiesta y se sustenta en un conjunto de destrezas y rasgos específicos que promueven el bienestar y la efectividad personal. Un autoconcepto sólido y realista, que implica aceptarse y respetarse a sí mismo reconociendo de manera equilibrada tanto las virtudes como los defectos, constituye la base de una autoestima estable y una identidad profesional segura (Tajmírriyah y Ickes, 2022). La asertividad, definida como la expresión abierta, honesta y respetuosa de ideas, pensamientos y sentimientos sin violar los derechos de los demás ni experimentar una ansiedad o culpa paralizante, es crucial para una comunicación efectiva, la defensa de posiciones legítimas y el establecimiento de límites interpersonales sanos (Ambler et al., 2023). La auto-realización representa la motivación intrínseca para perseguir y

alcanzar objetivos personales profundamente significativos, experimentando una satisfacción auténtica en actividades que son congruentes con los valores y el sentido de propósito propio (Zhu et al., 2021). La independencia emocional, entendida como la capacidad de autodirigirse, auto-motivarse y tomar decisiones de manera autónoma, libre de dependencias emocionales excesivas o de la necesidad constante de validación externa, es un signo inequívoco de madurez psicológica y fortaleza ejecutiva (Jardine et al., 2022).

En el ámbito interpersonal y organizacional, destaca la responsabilidad social, entendida como la disposición a cooperar y contribuir activamente al bienestar y éxito del grupo, demostrando un compromiso evidente con metas que trascienden el interés individual (Adair y Farrell, 2023). La calidad de las relaciones interpersonales, como la habilidad para establecer, mantener y profundizar vínculos mutuamente satisfactorios basados en la confianza recíproca, el respeto y la empatía, constituye el tejido conectivo fundamental de cualquier organización sana, resiliente e innovadora (Mercader et al., 2023). La tolerancia al estrés es la capacidad de enfrentar eventos adversos, crisis y situaciones estresantes prolongadas sin desmoronarse psicológicamente, activando en su lugar estrategias de afrontamiento adaptativas y manteniendo un desempeño óptimo incluso bajo una presión extrema (Borrajo et al., 2023). Finalmente, un estado de ánimo general positivo, o la habilidad para sentirse satisfecho con la vida, mantener una actitud fundamentalmente optimista y apreciar los aspectos positivos y las oportunidades incluso en medio de

circunstancias difíciles, actúa como un poderoso amortiguador psicológico contra la adversidad y un facilitador clave de la resiliencia organizacional (Howe et al., 2019). Este entramado complejo y multifacético de habilidades, destrezas y actitudes constituye el sustrato esencial sobre el cual se construye y se despliega una gestión verdaderamente emocionalmente inteligente, capaz de navegar con éxito las complejidades del mundo empresarial moderno.

## **La anatomía del juicio ejecutivo. Descomponiendo el proceso decisorio**

Para analizar de manera rigurosa su profunda interacción con la inteligencia emocional, es igualmente crucial desagregar y examinar el complejo constructo de la toma de decisiones gerenciales. En su definición más esencial y ampliamente aceptada, la toma de decisiones (TD) es considerada como el proceso cognitivo y organizacional de análisis y elección entre distintas alternativas de acción disponibles (Chiavenato, 2006). Robbins y Coulter (2005) la precisan aún más como la selección consciente de un curso de acción específico a partir de dos o más alternativas posibles, un acto que constituye el núcleo mismo de la función gerencial, dado que el directivo se encuentra en un estado de elección casi permanente y cada una de estas elecciones moldea de manera directa e irreversible el desempeño, la dirección estratégica y el destino último de toda la organización. Esta perspectiva clásica, centrada en la racionalidad, ha sido significativamente enri-

quecida en décadas recientes por enfoques más holísticos que reconocen abiertamente la influencia determinante de factores no racionales y contextuales. En esta línea, Ferrando y Callohuanca (2020) argumentan de manera persuasiva que la combinación sínergica de elecciones estratégicas informadas, cuando estas están apalancadas y moduladas por habilidades emocionales bien gestionadas y desarrolladas, produce decisiones con resultados significativamente más efectivos, sostenibles y adaptativos, destacando así la interdependencia profunda entre el frío análisis y la cálida emoción en el teatro de la gestión real.

Una teoría particularmente relevante y elucidativa para entornos dinámicos, inciertos y de alta complejidad como el de la industria de la construcción es la teoría de las decisiones incrementales. Esta perspectiva, articulada por autores como Kenneth y Rao (2022), postula que el proceso decisivo en contextos organizacionales complejos rara vez se manifiesta como un evento único, discreto, completo y totalmente racional. Por el contrario, es inherentemente acumulativo, evolutivo y gradual. Las decisiones importantes se toman de manera progresiva y modular, a medida que surgen dificultades imprevistas, se incorpora nueva información crítica, se recibe retroalimentación valiosa de las acciones iniciales y se reconfiguran las restricciones del entorno. Este enfoque iterativo y adaptativo favorece de manera explícita la flexibilidad continua, la prudencia operativa, la proactividad estratégica, la conciencia situacional y, sobre todo, el aprendizaje organizacional profundo y continuo. Es especialmente útil y prácticamente indispensable en industrias caracterizadas por

una alta incertidumbre técnica y de mercado, donde resulta imposible prever o modelar todas las consecuencias de una decisión desde su inicio conceptual, y donde la capacidad de ajustar el rumbo tácticamente sobre la marcha, sin perder la visión estratégica, se erige como una competencia gerencial vital. Un gerente de construcción que adopta y domina esta lógica incremental no persigue obstinadamente la ilusoria “decisión perfecta” desde el primer día de planificación; en su lugar, establece una dirección general sólida y va refinando y ajustando sus elecciones específicas, sobre la selección de proveedores, la adopción de métodos constructivos, la asignación dinámica de recursos o la gestión de contingencias a medida que el proyecto avanza físicamente y se revelan de manera progresiva nuevas condiciones del terreno, fluctuaciones en los costos de materiales, cambios regulatorios o dinámicas imprevistas dentro del equipo de trabajo.

Un marco analítico seminal para descomponer y comprender la TD gerencial es el propuesto por March y Simon (1993), quienes identifican tres dimensiones conceptuales interrelacionadas que estructuran de manera comprensiva el fenómeno. La primera dimensión es el estilo de decisiones, que se fundamenta en la forma característica, personal y a menudo inconsciente en que un gerente se aproxima y enfrenta al proceso de resolver problemas. Este estilo abarca su enfoque filosófico general, sus preferencias cognitivas innatas o adquiridas, su sistema de valores personales y profesionales, y sus actitudes individuales profundas hacia el riesgo, la ambigüedad, la incertidumbre y el grado deseable de participación de otros actores. Algunos gerentes pueden gravitar

naturalmente hacia un estilo predominantemente analítico, buscando y exigiendo la totalidad de los datos disponibles antes de comprometerse; otros pueden preferir un estilo directivo, valorando la velocidad de acción y la claridad de mando por encima de la exhaustividad; otros pueden adoptar un estilo conceptual, enfocándose en el panorama general, las interconexiones sistémicas y las posibilidades a largo plazo; mientras que otros pueden privilegiar un estilo conductual, priorizando la armonía del equipo, el consenso y el mantenimiento de relaciones positivas por encima de otros criterios. La inteligencia emocional moldea y refina profundamente este estilo innato; un líder con altos niveles de empatía y habilidades sociales desarrolladas tenderá natural y consistentemente hacia un estilo más colaborativo, participativo y consultivo, reconociendo el valor de la inteligencia colectiva y el compromiso que se genera a través de la inclusión.

La segunda dimensión es el proceso de decisiones, que se refiere a la secuencia lógica, estructurada o emergente, de pasos o etapas que el decisor sigue (o debería seguir) para llegar a una resolución informada y defendible. Aunque este proceso puede variar significativamente según la naturaleza, urgencia y complejidad de la situación, March y Simon (1993) y autores posteriores como Ding et al. (2023) describen una serie de etapas comunes que suelen estar presentes en decisiones no rutinarias: 1) Identificación y definición precisa del problema central o de la oportunidad estratégica; 2) Recolección sistemática y análisis crítico de la información relevante y confiable; 3) Generación creativa de un abanico de alternativas de solución viables y novedosas;

4) Evaluación rigurosa de cada alternativa, sopesando sus pros y contras, riesgos asociados, costos, beneficios y consecuencias probables a corto y largo plazo; 5) Selección deliberada de la mejor alternativa disponible según los criterios establecidos; y 6) Implementación efectiva de la decisión tomada, seguida de un monitoreo activo y una evaluación continua de los resultados obtenidos para alimentar el aprendizaje. Es crucial reconocer, como señalan Thaler et al. (2023), que en la práctica gerencial real este proceso rara vez es lineal, secuencial y ordenado; con frecuencia es iterativo, circular y desordenado, requiriendo volver constantemente a fases anteriores a medida que surge nueva información crucial, cambian las circunstancias del entorno o se revelan consecuencias no anticipadas. La inteligencia emocional facilita y robustece precisamente este proceso no lineal y complejo: la autorregulación ayuda al gerente a mantener la ecuanimidad, la paciencia y el rumbo estratégico durante las inevitables idas y vueltas del análisis; mientras que la empatía le permite reevaluar de manera continua y sensible el impacto humano y social de las distintas alternativas en las personas afectadas en cada ciclo de refinamiento, asegurando que la decisión no solo sea técnicamente sólida, sino también socialmente sostenible.

La tercera dimensión conceptual son los métodos de decisión, que constituyen el conjunto específico de herramientas, técnicas, algoritmos y marcos analíticos formales o informales que el decisor emplea para procesar la información, evaluar las alternativas y fundamentar su juicio final. Estos métodos pueden ser predominantemente cualitativos (como el juicio de expertos, la

tormenta de ideas, el método Delphi, los grupos focales o el análisis de escenarios) o predominantemente cuantitativos (como el análisis de costo-beneficio, los árboles de decisión con probabilidades, la programación lineal, la simulación Monte Carlo o los modelos de optimización) (Akram et al., 2023). La elección del método o combinación de métodos más adecuado está condicionada por una multiplicidad de factores interdependientes, como el tiempo disponible para la decisión, la complejidad técnica del problema, el tipo de decisión (estratégica, táctica u operativa), los recursos cognitivos del equipo y, de manera fundamental, la cantidad, calidad y accesibilidad de los datos empíricos a los que se tiene acceso. Shiralkar et al. (2022) subrayan que en este mismo proceso de selección y aplicación metodológica, la pura racionalidad lógica es inherentemente limitada y la intuición experta, una forma de conocimiento tácito que a menudo está alimentada y codificada por años de experiencia emocionalmente cargada y procesada de manera no consciente, juega un papel ineludible y con frecuencia invaluable. Un gerente emocionalmente inteligente no solo seleccionará y aplicará los métodos con base en su rigor técnico y adecuación al problema, sino que también lo hará considerando de manera astuta cómo dichos métodos y sus resultados serán percibidos, interpretados y aceptados por su equipo de trabajo, y cómo se alinean o tensionan con la cultura organizacional preexistente, buscando siempre la legitimación social del proceso decisorio además de su validez técnica.

La toma de decisiones en la práctica gerencial cotidiana es, por tanto, un fenómeno profundamente multifacético, situado y

contextual. González (2017) la describe acertadamente como la elección fundamental de un camino de acción concreto entre un conjunto de opciones disponibles, un proceso que implica optar necesariamente entre diferentes cursos, cada uno con su propio conjunto de consecuencias posibles, probabilidades asociadas y trade-offs inevitables. Sin embargo, como advierte de manera realista Amaya (2011), en la realidad urgente y pragmática de la gestión, especialmente bajo una presión aguda de tiempo y recursos, la TD es a menudo un proceso veloz, intuitivo y guiado por heurísticas o atajos mentales, que puede verse fácil y frecuentemente afectado por una amplia gama de sesgos cognitivos sistemáticos como el exceso de confianza, el anclaje en la primera información recibida, el sesgo de confirmación que busca datos que apoyen creencias preexistentes, o la aversión a la pérdida, que la apartan de manera significativa del ideal de racionalidad pura postulado por los modelos normativos. Asimismo, una gran proporción de las decisiones organizacionales son de naturaleza rutinaria y se toman de manera casi automatizada, estandarizada y conforme a principios, procedimientos operativos y experiencias pasadas que se han institucionalizado como “la forma en que aquí se hacen las cosas” (Chiavenato, 2021). Para contrarrestar estos sesgos omnipresentes y elevar consistentemente la calidad del juicio ejecutivo, es crucial que las organizaciones implementen y cultiven procesos de decisión organizados y reflexivos que prioricen el análisis de información verdaderamente pertinente, utilicen métodos analíticos rigurosos pero flexibles, y se concentren en datos clave, evitando estratégicamente la so-

brecarga paralizante de información irrelevante o de baja calidad («Improved DEMATEL methodology for effective safety management decision-making», 2020). La eficacia última de este proceso depende directamente, en el mundo digital actual, de la calidad, actualidad e integridad de los datos disponibles y de las capacidades de las tecnologías de la información que los soportan y analizan (Amaya, 2011). Además, como señala Upadhyay (2021), el estilo de decisión predominante del líder influye poderosamente, a menudo de manera invisible, en cómo se filtra y procesa la información dentro del equipo, qué opciones se llegan a considerar como viables en primer lugar y cómo se evalúan subjetivamente los riesgos y beneficios potenciales de cada camino alternativo.

La hipótesis central y unificadora que se desprende de esta integración teórica y empírica es robusta, sugerente y de gran potencial aplicativo: existe una relación significativa, positiva y probablemente causal entre el nivel de desarrollo de la inteligencia emocional de los gerentes y la calidad, efectividad y adaptabilidad de su toma de decisiones en el sector construcción de Lambayeque. Esta relación se postula con fundamento porque la IE proporciona los “sensores” internos de alta fidelidad y los “moduladores” comportamentales sofisticados que optimizan de manera integral cada una de las dimensiones del proceso decisorio antes descritas. Un gerente dotado de una alta autoconciencia y una autorregulación maestra tomará decisiones con menos contaminación de sesgos emocionales negativos y con una ecuanimidad que permite un análisis más claro y desapasionado. Un gerente impulsado por una motivación intrínseca genuina y un

optimismo realista persistirá con tenacia en la búsqueda de la mejor solución posible, sin desanimarse ante los obstáculos temporales. Un gerente empático y con habilidades sociales avanzadas diseñará de manera natural procesos de decisión más inclusivos y legítimos, implementará las elecciones finales con una mayor adhesión y compromiso por parte de su equipo, y seleccionará y empleará métodos de análisis que consideren de manera explícita y respetuosa la variable humana, tan crucial en un sector intensivo en mano de obra. En el entorno específico, volátil, físicamente demandante y socialmente complejo de una obra de construcción en Lambayeque, donde cada decisión tomada en la oficina o en el campo tiene consecuencias inmediatas y tangibles en la seguridad física de las personas, en los costos financieros del proyecto, en los plazos de entrega y en la reputación de la empresa, esta competencia emocional integrada y aplicada deja de ser un mero complemento o un lujo académico para convertirse en el cimiento mismo de un liderazgo eficaz, ético y responsable. La investigación que se propone llevar a cabo busca verificar empíricamente esta hipótesis en el terreno concreto, midiendo la fuerza, la dirección y la naturaleza específica de esta relación multifacética, para, en última instancia, contribuir con evidencia sólida y contextualizada al desarrollo de una nueva generación de gerentes que sean no solo administradores técnicamente competentes, sino también líderes emocionalmente inteligentes, capaces de construir, literal y metafóricamente, un futuro más próspero, sostenible y humano para su sector y para toda la región que depende de él.



**Capítulo**

**3**

*DE LOS DATOS A LA COMPRENSIÓN*

## Correlaciones positivas entre competencias emocionales y efectividad decisoria

Tabla 1. Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Inteligencia Emocional	,953	40	,095
Toma de decisiones	,951	40	,082

Fuente: Espinoza Anaya (2024).

Para determinar la técnica estadística inferencial más apropiada, se evaluó el supuesto de normalidad en la distribución de los datos. Dado que el tamaño de la muestra ( $N = 40$ ) era inferior a 50 observaciones, se seleccionó la prueba de Shapiro-Wilk como el procedimiento óptimo para este análisis. Los resultados obtenidos indicaron que tanto los puntajes de inteligencia emocional (IE) como los de toma de decisiones (TD) presentaron valores de significancia superiores al nivel crítico establecido de 0.05 ( $p = 0.095$  y  $p = 0.082$ , respectivamente). Esta evidencia estadística permitió verificar que ambas variables se distribuyen de manera paramétrica dentro de la población estudiada, cumpliendo así con el supuesto fundamental de normalidad requerido para la aplicación de pruebas paramétricas. En consecuencia, se justificó plenamente la utilización del coeficiente de correlación de Pearson como el instrumento estadístico idóneo para examinar las relaciones planteadas en las hipótesis de investigación, cuyo objetivo general consistió en determinar la relación entre la inte-

ligenzia emocional y la toma de decisiones gerenciales en el sector construcción de Lambayeque durante el año 2024.

Tabla 2. Correlación IE-Toma de Decisiones

		Toma de decisiones
Inteligencia Emocional	C. Pearson	.747**
	Sig. (b)	,000
	N	40

Fuente: Espinoza Anaya (2024).

Los análisis inferenciales revelaron la existencia de una correlación positiva, considerable y estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones gerenciales en el sector construcción de Lambayeque, con un coeficiente de Pearson de  $r = .747$  ( $p < .001$ ). Este hallazgo, obtenido a partir de una muestra de 40 gerentes, proporciona evidencia empírica sólida para aceptar la hipótesis general de investigación, confirmando que existe una relación significativa entre ambas variables en el contexto estudiado. Desde una perspectiva aplicada, estos resultados sugieren que los gerentes del sector construcción con un mayor desarrollo de sus competencias emocionales tienden a manifestar una mayor efectividad en sus procesos de toma de decisiones. Esta ventaja se traduce en capacidades mejoradas para la gestión de equipos, la resolución de conflictos laborales y la comunicación asertiva con los diversos actores de la cadena de valor (clientes, proveedores, subcontratistas). Por consiguiente, para las organizaciones constructoras de la región, in-

vertir en programas sistemáticos de desarrollo de la inteligencia emocional de sus líderes constituye una estrategia con potencial para optimizar sustancialmente la calidad del juicio gerencial, un factor crítico en una industria definida por la complejidad técnica, la dinamización de los mercados y la inherente incertidumbre de los proyectos de infraestructura. En relación con el primer objetivo específico, orientado a identificar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de toma de decisiones gerenciales en el sector construcción de Lambayeque para el año 2024, los análisis procedieron de la siguiente manera.

Tabla 3. Correlación IE-Estilos Decisorios

		Dimensión: Estilos
Inteligencia Emocional	C. Pearson	,529**
	Sig. (b)	,000
	N	40

Fuente: Espinoza Anaya (2024).

Respecto al primer objetivo específico, los análisis estadísticos confirmaron una correlación positiva, de magnitud media y altamente significativa entre la inteligencia emocional y los estilos de toma de decisiones gerenciales ( $r = .529$ ,  $p < .001$ ), basándose en los datos aportados por los 40 gerentes participantes. Este hallazgo sustenta la aceptación de la correspondiente hipótesis específica, validando la existencia de una relación significativa entre ambas variables. En términos prácticos, esto implica que, dentro del sector construcción de Lambayeque, los gerentes con

un perfil de inteligencia emocional más desarrollado manifiestan una propensión a adoptar estilos decisoriales más efectivos y adaptativos. Tal competencia se traduce en una capacidad superior para integrar y equilibrar las dimensiones técnicas y humanas inherentes a proyectos complejos, en una mayor resiliencia y flexibilidad para responder a contingencias imprevistas en obra, y en el establecimiento de canales de comunicación más eficaces con los diversos equipos de trabajo y partes interesadas. En consecuencia, estos resultados destacan la relevancia estratégica de que las organizaciones constructoras de la región implementen programas de desarrollo gerencial integrales, diseñados para fortalecer simultáneamente la inteligencia emocional y las competencias decisoriales de sus líderes. Tal inversión en capital humano constituye un camino plausible para lograr una gestión de proyectos más ágil, cohesionada y, en última instancia, exitosa en un entorno sectorial altamente demandante. En función del segundo objetivo específico, que buscaba analizar la relación entre la inteligencia emocional y los procesos de toma de decisiones gerenciales en el sector construcción de Lambayeque para el año 2024, se realizaron los siguientes análisis.

Tabla 4. Correlación IE- Procesos

		Dimensión: Procesos
Inteligencia Emocional	C. Pearson	,761**
	Sig. (b)	,000
	N	40

Fuente: Espinoza Anaya (2024).

En cuanto al segundo objetivo específico, orientado a analizar la relación entre la inteligencia emocional y los procesos de toma de decisiones gerenciales, los análisis estadísticos revelaron la correlación más robusta identificada en este estudio. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson positivo, considerable y altamente significativo de  $r = .761$  ( $p < .001$ ). Este resultado, derivado de la muestra de 40 gerentes, proporciona evidencia contundente para aceptar la segunda hipótesis específica, confirmado una relación sustantiva entre el nivel de inteligencia emocional de los líderes y la calidad de los procesos decisarios que implementan.

La interpretación aplicada de este hallazgo sugiere que, dentro del contexto de la construcción en Lambayeque, los gerentes con competencias emocionales más desarrolladas tienden a desplegar procesos de toma de decisiones notablemente más efectivos, estructurados y sofisticados. Esta ventaja se manifiesta concretamente en una evaluación de riesgos más integral y anticipatoria en proyectos de alta complejidad, en una capacidad superior para diseñar planes de obra que integren de manera coherente múltiples acciones y variables simultáneas, y en una habilidad agudizada para comprender y gestionar las dinámicas interpersonales y grupales dentro de los equipos de trabajo. Por lo tanto, para las empresas del sector, promover activamente el desarrollo de la inteligencia emocional en sus cuadros directivos se erige como una estrategia fundamental. Invertir en este tipo de capital humano puede conducir a la institucionalización de procesos decisarios más robustos, reflexivos y adaptables, ca-

pacidades que resultan indispensables para navegar con éxito y sostenibilidad en un entorno empresarial marcado por la incertidumbre, la volatilidad y el cambio constante. Con respecto al tercer objetivo específico, que buscaba medir la relación entre la inteligencia emocional y los métodos de toma de decisiones gerenciales en el sector construcción de Lambayeque para el año 2024, se procedió al siguiente análisis.

Tabla 5. Correlación IE–Métodos

		Dimensión: Métodos
Inteligencia Emocional	C. Pearson	,523**
	Sig. (b)	,001
	N	40

Fuente: Espinoza Anaya (2024).

En relación con el tercer objetivo específico, dirigido a medir la vinculación entre la inteligencia emocional y los métodos de toma de decisiones gerenciales, el análisis estadístico arrojó un coeficiente de correlación de Pearson positivo, de magnitud media y estadísticamente significativo:  $r = .523$  ( $p < .001$ ). Este resultado, sustentado en los datos de los 40 participantes, permite aceptar la tercera hipótesis específica, confirmando que existe una asociación significativa entre el desarrollo de la inteligencia emocional y el tipo de métodos que los gerentes del sector construcción emplean en sus procesos decisarios. La interpretación sustantiva de este hallazgo señala que, en el contexto lambayecano, los gerentes con mayores competencias emocionales de-

muestran una mayor aptitud para implementar metodologías decisorias más efectivas y apropiadas. Esta aptitud se materializa en tres capacidades clave: en primer lugar, una mayor precisión para seleccionar y aplicar las técnicas analíticas más idóneas según la naturaleza específica de los problemas que emergen en obra; en segundo lugar, una habilidad superior para sintetizar e integrar información cuantitativa (costos, plazos, métricas de rendimiento) con información cualitativa (percepciones del equipo, clima laboral, relaciones con proveedores) durante la evaluación de proyectos; y en tercer lugar, una mayor flexibilidad cognitiva y adaptabilidad para ajustar y contextualizar los métodos de decisión a las circunstancias particulares y dinámicas de cada situación, evitando así la aplicación rígida de protocolos estandarizados. Por consiguiente, para las empresas constructoras de la región, la implementación de programas de formación gerencial que equilibren el desarrollo de habilidades técnicas con el fortalecimiento sistemático de la inteligencia emocional emerge como una necesidad estratégica. Tal enfoque integral puede derivar en una aplicación más sofisticada, flexible y situacionalmente relevante de los métodos de toma de decisiones, optimizando así los resultados de los proyectos en un entorno de alta complejidad. Finalmente, en cumplimiento del cuarto objetivo específico, orientado a diseñar un modelo de propuesta de inteligencia emocional para la toma de decisiones gerenciales en el sector construcción de Lambayeque para el año 2024, se elaboró la siguiente propuesta.

Figura 2. Modelo de propuesta de IE



Fuente: Espinoza Anaya (2024).

El modelo de intervención propuesto se fundamenta en el marco teórico de las cinco dimensiones de la inteligencia emocional establecidas por Goleman (2022). Su diseño busca operacionalizar estas dimensiones en estrategias prácticas concretas, con el propósito último de optimizar la toma de decisiones gerenciales en sus tres dimensiones constitutivas: estilos, procesos y métodos. Para la dimensión de autoconciencia, se proponen sesiones estructuradas de reflexión diaria que permitan a los gerentes identificar y etiquetar sus estados emocionales previos a decisiones cruciales, complementadas con la implementación periódica de evaluaciones 360° para obtener retroalimentación objetiva sobre el impacto de sus emociones en sus juicios y en la dinámica del equipo. Respecto a la autorregulación, el modelo in-

corpora talleres especializados en técnicas de manejo del estrés y regulación emocional, junto con el establecimiento de un sistema de “compañero de autorregulación” que fomente el apoyo mutuo y la responsabilidad compartida entre pares gerenciales.

En el ámbito de la motivación, se plantea el diseño de un programa de incentivos intrínsecos y extrínsecos vinculado al logro de mejoras medibles en la calidad de la toma de decisiones, así como la realización de sesiones recurrentes de “visión de futuro” para alinear las decisiones cotidianas con los objetivos estratégicos de largo plazo. Para desarrollar la empatía, se incluyen metodologías experienciales como el role-play en escenarios de conflicto laboral, programas certificados de escucha activa y la implementación de programas de mentoría inversa, donde colaboradores junior puedan compartir perspectivas frescas con la alta gerencia. Finalmente, para potenciar las habilidades sociales, el modelo prescribe capacitaciones avanzadas en comunicación asertiva y técnicas de negociación de ganar-ganar, junto con talleres prácticos de gestión y mediación de conflictos interpersonales e intergrupales. La integración sinérgica de estas intervenciones, articuladas alrededor del modelo de Goleman (2022), busca generar un desarrollo holístico de la inteligencia emocional que se traduzca directamente en una toma de decisiones gerencial más reflexiva, adaptativa, inclusiva y efectiva en el complejo entorno del sector construcción.

**Capítulo**

# **4**

ANÁLISIS INTEGRADOR Y DIÁLOGO CON LA LITERATURA.

## **La intersección entre emoción y decisión en la construcción**

La presente sección tiene como propósito fundamental analizar los hallazgos más relevantes de esta investigación a la luz del conocimiento teórico y empírico existente, estableciendo un diálogo crítico que permita comprender su significado, alcance y contribución específica. Este ejercicio de contextualización no solo valida los resultados obtenidos, sino que también proyecta sus implicaciones para la práctica gerencial y el desarrollo futuro del sector construcción en Lambayeque. Al situar nuestras conclusiones junto a trabajos precedentes, tanto internacionales como nacionales, se busca identificar patrones de convergencia, matices particulares y espacios donde esta investigación ofrece nuevas perspectivas aplicadas a un contexto regional específico y a un momento histórico particular marcado por desafíos socioeconómicos postpandémicos.

### **La relación fundamental. Inteligencia emocional y calidad decisoria en la construcción lambayecana**

El hallazgo central de este estudio confirma de manera robusta la hipótesis general de investigación: existe una correlación positiva, considerable y estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional de los gerentes y la calidad de su toma de decisiones en el sector construcción de Lambayeque, con un coeficiente de Pearson de  $r = .747$  ( $p < .001$ ). Este resultado, obte-

nido de una muestra de 40 gerentes, no es un dato aislado, sino que encuentra un sólido respaldo en un corpus creciente de literatura internacional. Por ejemplo, la investigación de Karpov y Victorovna (2021) con una amplia muestra de 340 decisores rusos reportó una correlación aún más alta ( $r = .854$ ) entre la IE y el proceso de toma de decisiones, sugiriendo que la magnitud de esta relación puede variar según factores culturales y contextuales, pero su dirección positiva se mantiene constante. De manera similar, en el contexto peruano, Tarrillo (2022) halló una correlación muy fuerte ( $r = .830$ ) en una muestra masiva de colaboradores de PYMES limeñas, argumentando que la inteligencia emocional actúa como un antídoto contra el fracaso empresarial al permitir juicios más acertados. Incluso en estudios con muestras más reducidas pero altamente focalizadas, como el de Juarez (2021) con 32 colaboradores de una constructora en Trujillo, se replicó este vínculo con una incidencia muy alta ( $r = .823$ ). La convergencia de estos hallazgos, pese a las diferencias en tamaño muestral, sector y nacionalidad, apunta a un principio universal: la capacidad para gestionar las emociones está inextricablemente ligada a la capacidad para ejercer un buen juicio gerencial.

Este principio se sustenta teóricamente en las definiciones fundacionales de ambos constructos. Coleman (2022) define la inteligencia emocional como el reconocimiento de las emociones propias y ajenas, y la motivación para manejarlas adecuadamente. Por su parte, March y Simon (1993) conceptualizan la toma de decisiones como el cumplimiento de una obligación al proporcionar una solución a un problema definido, lo que implica

abordar obstáculos y buscar alternativas. La intersección entre ambas definiciones es donde reside el poder explicativo de nuestros resultados. La capacidad de reconocer y manejar las emociones (IE) proporciona al gerente la claridad mental y la estabilidad necesarias para definir problemas con precisión, sin la distorsión que introduce el estrés o la frustración. La motivación intrínseca, componente de la IE, impulsa la perseverancia necesaria para buscar alternativas creativas ante obstáculos complejos. Así, el gerente emocionalmente inteligente no “siente” su camino hacia una decisión, sino que utiliza su conciencia emocional como data valiosa ¿esta opción genera ansiedad en el equipo? ¿Esta alternativa alinea con nuestros valores y genera orgullo?, integrando esta información con el análisis técnico para llegar a soluciones que son tanto efectivas como sostenibles en el plano humano. En el sector construcción lambayecano, esto se traduce concretamente en una gestión de equipos más cohesionada, un manejo de conflictos en obra menos confrontacional y una comunicación con clientes y proveedores más transparente y colaborativa. La inversión en el desarrollo de la IE deja de ser, por tanto, un gasto en “soft skills” para convertirse en una inversión estratégica en “hard results”: mejores decisiones que se traducen en proyectos culminados a tiempo, dentro del presupuesto y con un capital social fortalecido.

## **La influencia de la IE en la arquitectura del estilo decisorio gerencial**

El análisis del primer objetivo específico reveló que la inteligencia emocional se correlaciona de manera positiva, con una magnitud media y altamente significativa ( $r = .529$ ,  $p < .001$ ), con los estilos de toma de decisiones que adoptan los gerentes. Este hallazgo es particularmente elucidativo, ya que trasciende la mera efectividad de la decisión final para adentrarse en el “cómo” se llega a ella. Sugiere que los gerentes con mayor IE no solo toman mejores decisiones, sino que lo hacen a través de estilos de liderazgo más efectivos y adaptativos. En la práctica, esto se observa en su mayor capacidad para equilibrar los factores técnicos fríos de un proyecto, como los cálculos estructurales o los flujos de caja, con los factores humanos calientes, como la fatiga del personal, los conflictos interpersonales o la motivación del equipo. Su estilo tiende a ser más participativo y consultivo, pues la empatía les permite valorar las perspectivas diversas, y sus habilidades sociales les facilitan conducir dichas consultas de manera productiva. Asimismo, muestran una mejor adaptación a cambios imprevistos en obra, ya que la autorregulación les permite mantener la calma y reorientar el proceso sin caer en el pánico o la rigidez.

Este resultado dialoga de manera interesante con investigaciones que, desde el lado contrario, han documentado las consecuencias de la ausencia de IE. El estudio de Moshood et al. (2020) con contratistas malayos encontró que un porcentaje alarmante

(36.3%) poseía un nivel bajo para tomar decisiones en situaciones de riesgo, y la mayoría (59.7%) carecía de estrategias en contextos turbulentos. Si bien este estudio no midió la IE directamente, los autores identificaron la competencia emocional como una de las actitudes fundamentales faltantes. Nuestros hallazgos complementan esta perspectiva al proporcionar evidencia positiva: no solo la falta de IE perjudica, sino que su presencia potencia estilos decisarios resilientes. La teoría de March y Simon (1993) sobre los estilos de decisión, que los vincula a enfoques, preferencias, valores y actitudes individuales, ofrece un marco perfecto para entender este mecanismo. La inteligencia emocional moldea precisamente esas preferencias y actitudes. Un gerente con alta autoconciencia valora la reflexión antes de actuar; un gerente con alta empatía prefiere estilos inclusivos; un gerente con buenas habilidades sociales valora la sinergia del equipo. Por lo tanto, para las constructoras de Lambayeque, desarrollar la IE de sus líderes equivale a cultivar intencionalmente estilos gerenciales que son inherentemente más adecuados para navegar la complejidad y la incertidumbre del sector, allanando el camino para una gestión de proyectos más ágil y exitosa.

### **La IE como catalizador de procesos decisarios sofisticados y adaptativos**

El segundo objetivo específico arrojó el coeficiente de correlación más alto del estudio ( $r = .761$ ,  $p < .001$ ), indicando una relación particularmente fuerte entre la inteligencia emocional

y los procesos de toma de decisiones. Esto implica que la IE no solo influye en el estilo o el resultado, sino en la calidad misma de la secuencia de pasos que el gerente sigue para analizar y resolver un problema. Los gerentes con mayor IE despliegan procesos más estructurados, reflexivos y sofisticados. En el terreno de la construcción, esto se manifiesta en una evaluación de riesgos más integral que considera no solo los riesgos financieros o técnicos, sino también los riesgos psicosociales para el equipo, en una planificación de obra más holística que integra acciones técnicas con la gestión del clima laboral, y en una comprensión aguda de las dinámicas interpersonales que pueden acelerar o frenar el proyecto.

Esta profunda influencia en el proceso encuentra eco en investigaciones que han explorado mecanismos mediadores. Zhou et al. (2020), por ejemplo, con una muestra de 54 decisores, no solo encontraron una relación directa entre IE y proceso de TD ( $r = .348$ ), sino que identificaron a la seguridad psicológica del equipo como un puente crucial. Su estudio demostró que la IE de los líderes fomenta un ambiente donde los miembros del equipo se sienten seguros para expresar ideas y admitir errores, lo que a su vez mejora radicalmente la calidad de los procesos de decisión colectiva. Nuestro hallazgo de una correlación mucho más alta en el sector construcción podría indicar que, en este entorno de alta presión y trabajo interdependiente, el vínculo directo entre la competencia emocional del líder y la solidez de su proceso decisivo es aún más crítico y directo. Otro trabajo, el de Istianingsih et al. (2020) con 44 líderes, encontró un efecto simultáneo

muy potente ( $r = .857$ ) de la IE y la TD en el rendimiento gerencial, sugiriendo que un buen proceso decisorio, alimentado por la IE, es un motor directo del desempeño. Estos estudios, junto con el nuestro, refuerzan la idea de March y Simon (1993) de que el proceso de decisión es una secuencia de etapas para llegar a una solución adecuada. La inteligencia emocional parece ser el lubricante cognitivo y social que asegura que cada etapa; identificación del problema, generación de alternativas, evaluación se realice con mayor profundidad, creatividad y consideración del factor humano. Para las empresas lambayecanas, esto se traduce en una recomendación de alto impacto: invertir en el desarrollo de la IE de sus gerentes es, en esencia, invertir en la modernización y robustez de sus procesos de gobierno y gestión, creando una ventaja competitiva basada en una toma de decisiones más inteligente y adaptable.

### **La selección y aplicación contextual de métodos decisoriales. El toque de la IE**

Finalmente, el análisis del tercer objetivo específico confirmó una correlación positiva, de magnitud media y significativa ( $r = .523$ ,  $p < .001$ ), entre la inteligencia emocional y los métodos de toma de decisiones empleados. Este resultado arroja luz sobre un aspecto operativo crucial: la IE influye en las herramientas y técnicas específicas que los gerentes eligen y aplican. En la práctica, esto significa que un gerente con alta IE no se limita a aplicar de forma rígida un análisis de costo-beneficio estándar.

En su lugar, demuestra una mayor aptitud para seleccionar el método analítico más apropiado para cada tipo de problema usando, por ejemplo, un árbol de decisión para evaluar opciones de subcontractación, pero recurriendo a técnicas cualitativas como grupos focales para entender el malestar en un equipo. Además, muestra una habilidad superior para integrar datos cuantitativos (costos, plazos) con percepciones cualitativas (moral del equipo, reputación de un proveedor) y, lo que es quizás más importante, para adaptar y contextualizar el método a las circunstancias únicas de cada situación, evitando la aplicación ciega de protocolos.

Este hallazgo encuentra paralelos en investigaciones que destacan la integración entre lo racional y lo emocional en la elección metodológica. Alzoubi y Aziz (2021), en su estudio con directivos de los Emiratos Árabes, encontraron una incidencia significativa y directa ( $r = .745$ ) y detallaron cómo componentes específicos de la IE, como la autoconciencia (presente en el 46.6% de su muestra) y la autogestión (72.6%), se relacionaban con la toma de “decisiones excepcionales”. Esto sugiere que la conciencia de uno mismo y el autocontrol son esenciales para elegir métodos que trasciendan lo convencional. A nivel nacional, el trabajo de Fernandez (2023) en organizaciones públicas de Rioja reportó una correlación extremadamente alta ( $r = .974$ ), destacando que casi la mitad de los gerentes presentaban un nivel medio de IE y de habilidades gerenciales. La conjunción de estos estudios indica que, si bien la IE no es el único determinante en la selección de métodos; la experiencia técnica y el conocimiento especializado son obviamente vitales, actúa como un facilitador crítico que

permite una aplicación más juiciosa, flexible y contextualmente sensible de dichos métodos. Como señala March y Simon (1993), los métodos de TD varían según las preferencias y la situación individual del decisor. La inteligencia emocional enriquece precisamente esa capacidad de discernimiento situacional. Para las constructoras de Lambayeque, esto implica que los programas de formación gerencial deben ir más allá de enseñar herramientas de análisis; deben diseñarse para potenciar la IE, asegurando así que los líderes no solo conozcan los métodos, sino que también tengan el criterio emocional y social para aplicarlos con sabiduría en el complejo y cambiante teatro de una obra de construcción, donde cada problema es, en cierta medida, único.



**Capítulo**

**5**

SÍNTESIS CONCLUSIVA Y LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

La presente investigación ha logrado establecer, a través de un riguroso análisis cuantitativo, evidencias concluyentes sobre la relación simbiótica entre la inteligencia emocional y la calidad de la toma de decisiones en la gerencia del sector construcción de Lambayeque. Los hallazgos no solo confirman la hipótesis central, sino que desagregan esta influencia en las dimensiones constitutivas del proceso decisario, ofreciendo un mapa detallado de cómo las competencias emocionales moldean el ejercicio del liderazgo en un entorno de alta complejidad técnica e interpersonal. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de cada objetivo de estudio, seguidas de un conjunto de recomendaciones prácticas y prospectivas dirigidas a transformar estos hallazgos en valor tangible para las organizaciones y para el avance del conocimiento en el campo.

### **Consolidación de hallazgos. La inteligencia emocional como ventaja decisoria**

El análisis integral de los datos permite afirmar que la inteligencia emocional mantiene un correlato positivo, considerable y estadísticamente significativo con la toma de decisiones gerenciales en el contexto estudiado. Esto se traduce en una realidad operativa ineludible: los gerentes de construcción lambayecanos que poseen un mayor dominio de sus propias emociones y una mayor capacidad para relacionarse empáticamente con su entorno, demuestran una propensión sistemática a tomar decisiones de mayor calidad. Esta ventaja no es abstracta; se materializa

en una gestión de equipos más cohesionada y motivada, en una resolución de conflictos en obra que prioriza soluciones constructivas sobre confrontaciones estériles, y en una comunicación con clientes y proveedores caracterizada por la asertividad y la construcción de confianza a largo plazo. En un sector donde los proyectos son inherentemente colaborativos y los márgenes de error suelen ser reducidos, esta capacidad para decidir con equilibrio emocional emerge como un diferenciador competitivo de primer orden.

De manera más específica, se identificó que la inteligencia emocional se correlaciona positivamente con los estilos de toma de decisiones que adoptan los gerentes. Esto indica que la IE no solo mejora el resultado final, sino que influye en la forma característica de aproximarse a los problemas. Los gerentes con mayores competencias emocionales tienden a adoptar estilos más participativos, flexibles y adaptativos. Su enfoque se distingue por una habilidad superior para equilibrar, en un mismo acto de juicio, las variables técnicas duras de un proyecto, como los cálculos estructurales o la logística de materiales, con las variables humanas blandas, como la fatiga del personal, la dinámica de los equipos o la resistencia al cambio. Este estilo integrador es particularmente valioso en proyectos complejos, donde la desconexión entre el plano técnico y el humano es una fuente frecuente de sobrecostos, retrasos y fallas de calidad.

Asimismo, el estudio evidenció la correlación más robusta entre la inteligencia emocional y los procesos de toma de decisiones. Este hallazgo es de capital importancia, pues señala que la IE

actúa como un catalizador que eleva la sofisticación y sistematicidad de todo el procedimiento decisorio. Los gerentes emocionalmente inteligentes no improvisan; despliegan procesos más estructurados y reflexivos. Esto se manifiesta, por ejemplo, en evaluaciones de riesgo que van más allá de los números para considerar el impacto psicosocial de una contingencia, o en planes de obra que integran de manera coherente las secuencias técnicas con la gestión del clima laboral y la seguridad. Poseen una habilidad agudizada para leer las dinámicas interpersonales dentro de sus equipos, permitiéndoles anticipar fricciones y canalizar las energías del grupo hacia los objetivos comunes, transformando el proceso de decisión de un ejercicio individual en una práctica colectiva más informada y comprometida.

Finalmente, se confirmó que la inteligencia emocional también se correlaciona significativamente con los métodos que los gerentes seleccionan y aplican. Esto implica que la competencia emocional influye en la caja de herramientas analíticas del líder. Los gerentes con alta IE demuestran un criterio más fino para elegir la técnica adecuada a cada problema: saben cuándo un análisis cuantitativo de sensibilidad es necesario y cuándo se requiere una técnica cualitativa, como una consulta a expertos o una sesión de lluvia de ideas con el equipo de obra. Además, exhiben una capacidad superior para integrar datos objetivos con percepciones subjetivas y para adaptar los métodos estándar al contexto único de cada situación, evitando la aplicación mecánica de protocolos que pueden ser ciegos a la realidad específica del proyecto, el equipo o el momento. En respuesta a estos ha-

llazgos convergentes, se diseñó un modelo de intervención práctico, fundamentado en el marco teórico de Goleman (2022) y sus cinco dimensiones clave (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales). El modelo propone estrategias específicas para cada dimensión, con el objetivo último de mejorar integralmente la toma de decisiones en sus facetas de estilo, proceso y método, ofreciendo así un camino estructurado para traducir la evidencia científica en desarrollo organizacional concreto.

### **De la evidencia a la acción. Recomendaciones para la transformación gerencial**

Los hallazgos de esta investigación no tendrían un impacto real si permanecieran confinados al ámbito académico. Su verdadero valor reside en su capacidad para informar y guiar la acción en las organizaciones constructoras de Lambayeque y para inspirar nuevas líneas de indagación científica. Por ello, se formulan las siguientes recomendaciones, estructuradas para distintos actores y con distintos horizontes temporales.

**Recomendación 1. Implementación de un programa integral de desarrollo de inteligencia emocional.** Se insta a las gerencias generales y de recursos humanos de las empresas constructoras a institucionalizar un programa formal y continuo de desarrollo de la inteligencia emocional dirigido a sus líderes y gerentes de proyecto. Este programa no debe ser un taller aislado, sino un proceso sostenido que inicie con una evaluación diag-

nóstica del perfil emocional de cada participante, utilizando instrumentos validados. A continuación, debería estructurarse en sesiones quincenales durante un período mínimo de seis meses, combinando marcos teóricos sobre los modelos de IE con ejercicios prácticos, simulaciones de casos reales del sector (como manejar un retraso crítico con un cliente exigente o mediar un conflicto entre subcontratistas) y sesiones de coaching individualizado. El propósito final es crear un espacio de aprendizaje seguro donde los gerentes puedan practicar y recibir retroalimentación sobre cómo su autoconciencia, autorregulación y empatía influyen directamente en su capacidad para dirigir equipos diversos, resolver conflictos de manera constructiva y comunicarse con asertividad con todas las partes interesadas, elevando así la calidad basal de su juicio gerencial.

**Recomendación 2. Creación de un programa de liderazgo centrado en estilos decisarios adaptativos.** Complementariamente, se recomienda desarrollar un programa específico enfocado en la integración de la inteligencia emocional con el perfeccionamiento de los estilos de toma de decisiones. Este programa, de carácter más experiencial, podría organizarse en sesiones mensuales de inmersión a lo largo de un año. Utilizando metodologías como el aprendizaje basado en proyectos y la simulación de alta fidelidad, los gerentes podrían enfrentarse a escenarios complejos y ambiguos propios de la construcción como el inicio de una obra en un terreno con problemas no previstos o la renegociación de un contrato en medio de una crisis de suministros, experimentando con diferentes estilos de liderazgo (directivo,

colaborativo, delegativo) bajo la guía de facilitadores expertos. El objetivo es que los participantes no solo comprendan teóricamente los estilos, sino que desarrollem la flexibilidad emocional y social para alternar entre ellos de manera estratégica según lo demande la situación, pasando de un estilo predeterminado a un repertorio adaptable.

**Recomendación 3. Establecimiento de un sistema de mejora continua de procesos decisarios.** Para abordar la dimensión procesal, se sugiere que las empresas implementen un sistema formal de mejora continua de sus procesos de toma de decisiones. Este sistema se sustentaría en un ciclo trimestral que incluya: (a) una fase de evaluación, donde se auditén y mapeen los procesos decisarios clave utilizados en proyectos recientes; (b) una fase de capacitación, ofreciendo talleres mensuales que enseñen técnicas de IE aplicadas a etapas específicas del proceso, como la identificación de sesgos emocionales durante la definición del problema o el uso de la empatía para generar alternativas más inclusivas; y (c) una fase de aplicación y documentación, donde los gerentes implementen lo aprendido en sus proyectos activos y registren sus experiencias en bitácoras de decisión. Este ciclo virtuoso de reflexión, aprendizaje y práctica permitiría institucionalizar procesos más robustos, transparentes y adaptables, mejorando sustancialmente la evaluación y gestión de riesgos.

**Recomendación 4. Diseño de un programa de optimización de métodos decisarios contextualizados.** Finalmente, para potenciar el uso de métodos, se recomienda crear un programa

de formación semestral dirigido a optimizar la selección y aplicación de las herramientas de análisis. Este programa, estructurado en talleres mensuales, debería alternar sesiones sobre técnicas avanzadas de análisis cuantitativo (como árboles de decisión probabilísticos) y cualitativo (como el método Delphi o el análisis de escenarios), con módulos específicos que vinculen cada técnica con las competencias de IE requeridas para su aplicación óptima. Por ejemplo, se podría explorar cómo la autoconciencia ayuda a reconocer los propios sesgos al interpretar datos, o cómo la empatía es crucial para conducir entrevistas efectivas en una evaluación cualitativa. Un componente clave sería un sistema de mentoría, donde gerentes senior reconocidos por su sólida IE y pericia técnica acompañen a colegas menos experimentados en la aplicación de estos métodos en proyectos reales, facilitando una transferencia de conocimiento tácito y contextualizado.

**Recomendación 5. Orientaciones para la investigación futura.** Para la comunidad académica y los futuros investigadores, este estudio sugiere la pertinencia de adoptar diseños metodológicos mixtos (cuantitativos y cualitativos) para evaluar la eficacia del modelo de intervención propuesto y de las recomendaciones aquí esbozadas. Un diseño cuasi-experimental, con grupos de control y mediciones pre y post intervención en empresas constructoras que implementen estos programas, permitiría aislar el efecto causal del desarrollo de la IE en los resultados decisarios y empresariales. Además, investigaciones cualitativas mediante estudios de caso profundos podrían revelar los mecanismos microsociales a través de los cuales la IE se despliega en las inte-

racciones diarias de una obra. Este tipo de investigación aplicada no solo validaría las estrategias prácticas en el terreno, sino que enriquecería significativamente el cuerpo teórico sobre la aplicación de la inteligencia emocional en entornos empresariales complejos y específicos como la construcción, un sector fundamental para el desarrollo socioeconómico de regiones como Lambayeque.

## **Referencias**

- Adair, B., & Farrell, J. (2023). Personal growth and emotional intelligence: Foundational skills for the leader. *Clinics in Sports Medicine*, 42(2), 261–267. <https://doi.org/10.1016/j.csm.2022.11.008>
- Akram, M., Zahid, K., & Deveci, M. (2023). Multi-criteria group decision-making for optimal management of water supply with fuzzy ELECTRE-based outranking method. *Applied Soft Computing*, 143. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2023.110403>
- Alzoubi, H., & Aziz, R. (2021). Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc7020130>
- Amaya, J. (2011). *Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos*. Ecoe Ediciones.
- Ambler, K., Petrides, K., & Vernon, P. (2023). Relations between a self-defeating interpersonal style and trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 203. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112026>
- Arce, G., Portugal, A., Torres, G., Ugarte, W., & Angulo, H. (2023). Emotional intelligence and resilience, an applied study in the city of Arequipa, Peru. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 705–715. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.65>
- Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Baker, C. (2021, 15 de noviembre). *Emotional intelligence in the workplace: What you should know*. Leaders.com. <https://n9.cl/y2hh1>
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54–62. <https://doi.org/10.1177/008124631004000106>

- Borrajo, E., Calvete, E., & Urquijo, I. (2023). Negative self-talk in runners: Emotional intelligence and perceived stress as explanatory factors. *Psychology of Sport and Exercise*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2023.102545>
- Bustamante, I. (2022). *Toma de decisiones en una inmobiliaria en el periodo de pandemia COVID-19* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de talento humano*. Independently Published.
- Ding, R.-X., Cheng, R.-X., Li, M.-N., Yang, G.-R., & Herrera-Viedma, E. (2023). Conflict management-based consensus reaching process considering conflict relationship clustering in large-scale group decision-making problems. *Expert Systems with Applications*, 238. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.122095>
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. Allied Publishers.
- Fernandez, N. (2023). *Inteligencia emocional y habilidades gerenciales del personal administrativo de la Unidad de Gestión Territorial de Salud de Rioja, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Ferrando, A., & Callohuanca, J. (2020). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. *Anales Científicos*, 81(1), 58–70. <https://doi.org/10.21704/ac.v81i1.1494>
- Gardner, H. (2022). *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Editorial Planeta.

- Goleman, D. (2022). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Penguin Random House Grupo Editorial México.
- González, M. (2017). *Decisiones gerenciales estratégicas: Una aplicación a la teoría de juegos*. Editorial CESA.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Educación.
- Howe, C., Pummell, E., Pang, S., Spendiff, O., & Moir, H. J. (2019). Emotional intelligence and mood states impact on the stress response to a treadmill ultramarathon. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 22(7), 763–768. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2019.02.008>
- Improved DEMATEL methodology for effective safety management decision-making. (2020). *Safety Science*, 127. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104705>
- Istianingsih, N., Masnun, A., & Pratiwi, W. (2020). Managerial performance models through decision making and emotional intelligence in public sector. *Administratie si Management Public*, (35), 153–166. <https://doi.org/10.24818/amp/2020.35-10>
- Jardine, B., Vannier, S., & Voyer, D. (2022). Emotional intelligence and romantic relationship satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 196. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111713>
- Juarez, M. (2021). *Inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral en la Compañía Constructora H&M Ingenieros SAC, de Trujillo* [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte].

- Karpov, A., & Victorovna, S. (2021). Emotional intelligence as a determinant of management decision-making styles. *Perspektivy Nauki i Obrazovania*, 51(3), 344–359. <https://doi.org/10.32744/pse.2021.3.24>
- Kenneth, D., & Rao, N. (2022). Testing risk management decision making competency of project managers in a crisis. *The Journal of Modern Project Management*, 10(1), 52–69. <https://doi.org/10.19255/JMPM02904>
- Krén, H., & Séllei, B. (2021). The role of emotional intelligence in organizational performance. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(1), 1–9. <https://doi.org/10.3311/PPSo.15879>
- Kukah, A. S., Akomea-Frimpong, I., Jin, X., & Osei-Kyei, R. (2022). Emotional intelligence (EI) research in the construction industry: A review and future directions. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(10), 4267–4286. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2021-0414>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Mercader, I., Gutiérrez, N., Brito, S., Silva, S., Moisão, A., & Furtado, G. (2023). Contributions of one hypothetical model of predictive relationships between psychological skills and emotional intelligence in university student-athletes: A cross-sectional study. *Helijon*, 9(9). <https://doi.org/10.1016/j.helijon.2023.e19916>
- Moshood, T., Adeleke, A., Nawarir, G., & Mahmud, F. (2020). Ranking of human factors affecting contractors' risk attitudes in the Malaysian construction industry. *Social Sciences and Humanities Open*, 2(1). <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100064>
- Naciones Unidas. (2023). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. <https://n9.cl/tdds>

- Nauca, E., & Chávarry, P. (2020). Inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales. *TZHOECOEN*, 12(1), 440–451. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i1.1241>
- Nguyen, T. M. P., Tran, Q. B., Do, D. T., Tran, T. H. M., & Dang, Q. T. (2020). The impact of manager's emotional intelligence on performance: The case of Vietnam. *Management Science Letters*, 10(10), 2201–2210. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.015>
- Piwowarski, M., & Nermend, K. (2022). Issues of multi-criteria methods applicability supporting complex business process decision-making in management. *Procedia Computer Science*, 207, 4161–4170. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.479>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Salovey, P., Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2004). *Emotional intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey model*. National Professional Resources, Inc./Dude Publishing.
- Shiralkar, K., Bongale, A., & Kumar, S. (2022). Issues with decision making methods for supplier segmentation in supplier relationship management: A literature review. *Materials Today: Proceedings*, 50, 1786–1792. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.09.197>
- Tajmirriyahi, M., & Ickes, W. (2022). Evidence that increasing self-concept clarity tends to reduce the role of emotional contagion in predicting one's emotional intelligence regarding a romantic partner. *Personality and Individual Differences*, 185. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111259>
- Tarrillo, J. (2022). *Inteligencia emocional en la toma de decisiones para alcanzar el logro de metas de los colaboradores de las PYMES Lima, 2020* [Tesis de doctorado, Universidad Peruana Unión].

- Thaler, T., Hanger, S., Schinko, T., & Nordbeck, R. (2023). Addressing path dependencies in decision-making processes for operationalizing compound climate-risk management. *iScience*, 26(7). <https://doi.org/10.1016/j.isci.2023.107073>
- Upadhyay, D. (2021). Consideration of future consequences and decision-making patterns as determinants of conflict management styles. *IIMB Management Review*, 33(1), 5–14. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.03.006>
- Vásquez, A., Guanuchi, L., Tapia, R., Vera, R., & Holgado, J. (2023). *Métodos de investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.094>
- Zhou, W., Zhu, Z., & Vredenburgh, D. (2020). Emotional intelligence, psychological safety, and team decision making. *Team Performance Management*, 26(1-2), 123–141. <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2019-0105>
- Zhu, F., Wang, X., Wang, L., & Yu, M. (2021). Project manager's emotional intelligence and project performance: The mediating role of project commitment. *International Journal of Project Management*, 39(7), 788–798. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.08.002>





# Religación **Press**

Ideas desde el Sur Global



**Religación**

Press

ISBN: 978-9942-594-26-6

A standard 1D barcode representing the ISBN number 978-9942-594-26-6. The barcode is black on a white background and is enclosed within a thin black border.

9 789942 594266