

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

## Inteligencia Emocional y Liderazgo en Gerentes del Sector Hotelero de Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela

Emotional Intelligence and Leadership in Managers of the Hotel Sector of Maracaibo, Zulia State, Venezuela

**Hernán Andrés Méndez-Molero**  
**Valeria Alejandra Soto-González**  
**Ma. Alexandra Alizo-Valero**

Universidad Rafael Urdeneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0006-4019>

Universidad Rafael Urdeneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4355-3497>

Universidad Rafael Urdeneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4036-7226>

**Fecha de aceptación: 01-20-2024**

**Fecha de publicación: 01-05-2025**

*Como citar: Méndez-Molero, H., Soto-González, V. y Alizo-Valero, Ma (2025). Inteligencia Emocional y Liderazgo en Gerentes del Sector Hotelero de Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela. Dinamismo gerencial 1 (1), 35-55*

**Nota Conflicto de Interés:** Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

**Nota Especial:** Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail:

## Resumen

El presente artículo tuvo como finalidad analizar la inteligencia emocional y el liderazgo en gerentes del sector hotelero de la ciudad de Maracaibo, ubicada en el estado Zulia de Venezuela. La investigación fue de tipo descriptivo, de campo, diseño no experimental, transeccional; sustentada en autores como Goleman (2007), Bolman y Terrence (2021), entre otros.

Para el estudio se seleccionó a todos los gerentes de las unidades hoteleras que tienen departamento de marketing. Para obtener información sobre las variables, se consideró pertinente utilizar una encuesta con opciones de respuesta tipo escala de Likert, la cual estaba compuesta por cincuenta y cuatro (54) ítems, obteniendo como resultado que la correlación entre las variables inteligencia emocional y liderazgo es positiva y significativa, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,401.

Esto significa que existe una relación entre estas dos variables, y que la inteligencia emocional puede predecir el estilo de liderazgo en este sector.

## Palabras clave

Inteligencia emocional, liderazgo, gerentes, sector hotelero

## Abstract

The purpose of this article was to analyze emotional intelligence and leadership in managers of the hotel sector in the city of Maracaibo, located in the Zulia state of Venezuela. The research was developed under a descriptive, field-based, non-experimental, cross-sectional design; supported by authors such as Goleman (2007), Bolman and Terrence, (2021), among others.

For the study, all the managers of the hotel units that have a marketing department were selected. To obtain information on the variables, it was considered relevant to use a survey with Likert scale response options which was composed of fifty-four (54) items, resulting in the evaluation between the emotional intelligence and leadership variables being positive and significant, with a Pearson correlation coefficient of 0.401.

This means that there is a relationship between these two variables, and that emotional intelligence can predict the leadership style in this sector.

## Keywords

Emotional Intelligence, Leadership, Managers, Hotel Sector

## INTRODUCCIÓN

En el panorama actual, la inteligencia emocional (IE) se ha convertido en un tema crucial para las organizaciones, ocupando un lugar central en la formación de sus equipos de trabajo. De acuerdo a Castillo (2023), diversos estudios como los realizados por Ciarrochi et al. (2000), López et al. (2004), Brackett et al. (2010), entre otros; avalan su importancia, destacando que la IE no solo permite reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas, sino que también se traduce en tres capacidades fundamentales: aprender, comprender y resolver problemas con entusiasmo y compromiso.

Por esta razón, las organizaciones modernas demandan profesionales con un alto potencial de autocontrol, competencias personales y técnicas, conocimientos, destrezas y habilidades adaptadas a una realidad socioeconómica y cultural en constante cambio. Goleman (2007), define la IE como la habilidad de manejar las emociones de forma efectiva, posibilitando el trabajo en equipo y la búsqueda de metas comunes.

Sin embargo, no siempre se observa en los individuos la capacidad de ejercer un liderazgo efectivo, gestionar el consenso ante diferentes puntos de vista o comunicarse de forma clara y controlada. Estas deficiencias se originan en la falta de mecanismos para controlar la vida personal y profesional, así como en la ausencia de límites conductuales, representando un desafío para las empresas que buscan aumentar la productividad y el éxito. El estudio Emotional Intelligence del Instituto de Investigación de Capgemini (Capgemini Research Institute, 2019) confirma que una plantilla con alta IE puede aumentar la productividad hasta en un 20%. La plataforma LinkedIn también destaca las habilidades emocionales, como una de las cinco tendencias en “soft skills” o, lo que es lo mismo, cualidades personales requeridas para triunfar, prosperar y ser victorioso laboralmente, según las tendencias actuales del contexto digital y multicultural. Integrar esta perspectiva impulsa la resiliencia organizacional.

Por lo tanto, las empresas deben buscar al mejor talento disponible en el mercado, no solo en cuanto a capacidades intelectuales, sino también en cuanto a habilidades de liderazgo empresarial. El liderazgo impulsa la productividad organizacional mediante la dirección efectiva del personal y sus actividades. Bolman y Terrence (2021), definen el liderazgo como un comportamiento motivado hacia el logro, gracias a la comprensión de una visión compartida por el líder. Esta visión requiere desarrollar vínculos estrechos con los subordinados, comprender

al individuo en el ámbito organizacional, fomentar la integración de los equipos, motivar al personal y fortalecer su eficiencia.

No obstante, la realidad actual es que la falta de liderazgo es uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas. El Foro Económico Mundial ha identificado a esta problemática como uno de los principales obstáculos que limitan el crecimiento, permanencia, desarrollo y el éxito dentro de las organizaciones, no sólo en los países emergentes, sino también en los desarrollados. Aon Hewitt, en su Encuesta del Talento (2023), indica que solo el 12% de los encuestados consideran a sus líderes eficaces en el cumplimiento de los objetivos de negocio y solo un 7% en la retención del talento.

Ante esta realidad, las claves del éxito de una empresa se encuentran en la capacidad de colaboración de sus equipos combinada con el talento de un buen líder: empático, comprometido, capaz de crear un ambiente de confianza, ser ejemplo y fomentar la autonomía en sus equipos. Los gerentes, por ejemplo, no solo requieren conocimientos técnicos, sino también habilidades para manejar el estrés, la motivación, la gestión del cambio, la delegación y la interacción personal. En muchos casos, supervisan un equipo pequeño o colaboradores independientes, trabajan con distintos canales, proyectos y conjuntos de habilidades, sin perder el equilibrio entre los objetivos comerciales.

En Venezuela, a pesar de las dificultades económicas, las empresas hoteleras, específicamente en la ciudad de Maracaibo, reconocen la importancia de contar con líderes con alta IE en puestos gerenciales. Alberto Vieira, presidente de la Federación de Hoteles de Venezuela (FENAHOVEN), señala que el sector hotelero nacional ha experimentado un repunte en su ocupación. Este leve aumento en la ocupación hotelera demuestra la necesidad de líderes que fomenten el compromiso y diseñen planes de comercialización exitosos para el negocio del turismo. Ante este panorama, la convergencia entre un liderazgo eficiente y las habilidades emocionales, se erige como un elemento indispensable para alcanzar el éxito en este sector tan competitivo y exigente.

En este contexto, las ideas de Bolman y Deal (2021) cobran especial relevancia. Estos autores sostienen que las características de liderazgo e inteligencia emocional son pilares fundamentales para el éxito en cualquier organización, incluyendo la industria hotelera. Los gerentes de hoteles que ostentan estas cualidades, son capaces de motivar e inspirar a su equipo, impulsando un alto rendimiento y un ambiente de trabajo positivo y productivo. Su liderazgo visionario y capacidad para conectar con las emociones de sus empleados genera un clima de confianza

y compromiso, donde cada miembro del equipo se siente valorado y motivado para dar lo mejor de sí.

Por lo tanto, la inteligencia emocional juega un papel fundamental en este liderazgo. Los gerentes de hoteles exitosos son expertos en manejar sus emociones y las de los demás, creando un ambiente de trabajo donde la colaboración, la comunicación y el respeto son valores fundamentales. Esto se traduce en una mayor satisfacción del personal, una mejor atención al cliente y una mayor productividad, todos ellos aspectos esenciales para la recuperación del sector hotelero venezolano y, en particular, para el crecimiento del sector en la ciudad de Maracaibo.

Ante esta realidad, si bien no existe información precisa sobre el tipo de liderazgo predominante en el sector hotelero venezolano, se presume que prevalece un estilo autocrático, caracterizado por la centralización del poder y la toma de decisiones unilateral. Este estilo podría estar desfasado con las necesidades actuales del sector, ya que no fomenta la participación del equipo ni la innovación. En tal sentido, un estilo de liderazgo más moderno, basado en la inteligencia emocional, podría ayudar a las empresas hoteleras venezolanas a mejorar la satisfacción del personal, la productividad, la innovación y el crecimiento.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la inteligencia emocional y el liderazgo en gerentes del sector hotelero de la ciudad de Maracaibo. Los resultados podrán ser utilizados por estas empresas para mejorar sus estrategias de liderazgo y gestión del talento humano. La implementación de programas de formación en inteligencia emocional para los gerentes del sector podría contribuir a mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de las empresas, impulsando el crecimiento del sector hotelero en la ciudad y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado turístico nacional e internacional. En definitiva, se espera que los resultados del estudio aporten información valiosa para la toma de decisiones estratégicas por parte de las empresas del sector, impulsando su crecimiento y competitividad, en un contexto desafiante, pero lleno de oportunidades al mismo tiempo.

## METODOLOGÍA

Se realizó una investigación de tipo descriptivo, diseño no experimental, transaccional y de campo. Su objetivo principal es analizar la inteligencia emocional y el liderazgo en gerentes del sector hotelero, sin manipulación, sino observar y analizar dentro del contexto real. El estudio se llevó a cabo entre octubre de 2023

y abril de 2024. La población objetivo estuvo conformada por todos los gerentes de las unidades hoteleras que poseen un departamento de marketing, quienes fungieron como la fuente principal de observación.

Es importante acotar que en la ciudad de Maracaibo al 2023, existen cerca de 64 establecimientos de alojamiento con Registro Turístico Nacional (RTN) y, a su vez, de estos establecimientos, en la actualidad, cerca de 19 son hoteles que cuentan con su respectivo RNT activo. Por otro lado, de estos 19 hoteles con RTN activo, tan sólo 10 poseen actualmente un departamento de mercadeo operativo, siendo ésta una condición preponderante para conformar parte del presente estudio, en consecuencia, las unidades informantes clave de interés que suministraron la información estratégica a fin de lograr los objetivos propuestos, mediante un proceso de muestreo no aleatorio de carácter intencional, quedaron constituidas por diez (10) hoteles y doce gerentes en total, tal como se muestra en el cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Unidades e informantes claves**

No.	Hotel	Departamento de Mercadeo	Gerentes
1	Crowne Plaza Maruma Hotel & Casino	1	2
2	Hotel Inter Maracaibo	1	2
3	Tibisay Hotel del Lago	1	1
4	Oceanía Hotel Boutique	1	1
5	Hotel El Paseo	1	1
6	Hotel Kristoff	1	1
7	Aparta Hotel Presidente	1	1
8	Hotel Jolie	1	1
9	Hotel Doral	1	1
10	Hotel Santa Bárbara	1	1
<b>Total</b>		<b>12</b>	

Para la obtención de datos se diseñó una encuesta con opciones de respuesta tipo escala de Likert, compuesta por 54 ítems. La validez del instrumento fue avalada por tres expertos en el área, mientras que su confiabilidad se verificó mediante el coeficiente de Pearson, arrojando una consistencia interna de los ítems del 77 por ciento. El análisis de los resultados se realizó utilizando estadísticas descriptivas, con una distribución de frecuencia del 1-4, con tendencia central de 2.5 y una medida de variabilidad de 0.75, presentando los resultados en tablas con

frecuencias acumulativas de ítems vinculantes con las variables objeto de estudio. De esta manera, se logró obtener una comprensión profunda de las variables en estudio y su relación con el liderazgo y la inteligencia emocional en los gerentes de marketing hotelero.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el ámbito organizacional, la inteligencia emocional se ha convertido en un concepto de vital importancia. La presencia de líderes con esta habilidad se considera un factor crucial para la consecución de los objetivos organizacionales. Cada vez son más los estudios que establecen una relación directa entre el éxito, la estabilidad y la inteligencia emocional. A continuación, se especifican los resultados de la presente investigación en tablas, con el porcentaje obtenido por cada dimensión, seguido de un análisis por indicador.

**Tabla 1**  
**Componentes personales de la inteligencia emocional**

Categoría	Puntaje	Porcentaje (%)	Componentes Personales
Totalmente en desacuerdo	1	0	-
Ligeramente en desacuerdo	2	0	-
Neutral	3	0	-
Ligeramente de acuerdo	4	75	Autoconfianza, Autocontrol, Adaptabilidad, Afán de triunfo
Totalmente de acuerdo	5	25	Optimismo, Compromiso
<b>Total</b>		<b>100</b>	

Los resultados anteriores nos permiten señalar que, en relación a los componentes personales de la inteligencia emocional, los individuos entrevistados tienen un nivel de autoconfianza que es suficiente para satisfacer sus necesidades y cumplir sus objetivos. Sin embargo, es posible que estos individuos podrían beneficiarse de desarrollar aún más su autoconfianza. Los resultados sugieren que la autoconfianza es un rasgo que puede desarrollarse y mejorar con el tiempo. Esto es consistente con la definición de Goleman (2007), que señala que la autoconfianza se basa en el conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites. Los individuos con alta autoconfianza son más propensos a tener éxito en diferentes aspectos de su vida, como las relaciones personales, el desempeño laboral y la salud mental.

En relación con la posición de Goleman (2007) sobre la autoconfianza como un elemento importante en la toma de decisiones, los resultados de la encuesta sugieren que la autoconfianza puede influir en la manera en que las personas toman decisiones. Los individuos con alta autoconfianza son más propensos a tomar decisiones difíciles y a actuar en sus propias convicciones, pese a la oposición o el desacuerdo de los demás. En este sentido, la autoconfianza puede ser un factor importante para el éxito en el ámbito laboral. Los individuos con alta autoconfianza son más propensos a asumir riesgos, a tomar la iniciativa y a alcanzar sus metas.

En cuanto al “autocontrol” en las respuestas emitidas sugiere que los entrevistados tienen una capacidad moderada para regular sus pensamientos, emociones y comportamientos, pero pueden perder el control en situaciones extremas o de mucho estrés, tomar decisiones impulsivas cuando están bajo presión y ceder ante los impulsos cuando están tentados. Esto es consistente con la definición de Goleman (2007), que señala que el autocontrol es una habilidad que se puede perder en situaciones de estrés o presión. Los señalamientos de Goleman también sugieren que el autocontrol es una habilidad que se puede desarrollar con la práctica. Las personas que practican el autocontrol pueden mejorar su capacidad para regular sus pensamientos, emociones y comportamientos.

En relación al indicador “optimismo” los resultados revelan un conjunto de características positivas en los individuos encuestados, son positivos y esperanzados, incluso en situaciones difíciles, son resilientes, motivados y perseverantes, ya que creen que pueden lograr sus metas. Estos individuos tienen una visión positiva de la vida, lo que les permite afrontar los desafíos y superar los obstáculos.

Son más propensos a experimentar felicidad y satisfacción con su vida, lo que a su vez aumenta sus posibilidades de éxito en diversos aspectos de la misma. Esto es consistente con la definición de Goleman (2007), que señala que el optimismo es una cualidad que se manifiesta en personas que no se cuestionan a sí mismas, ni a su vida, por haber cometido errores. Estas personas siguen convencidas de sus cualidades básicas y analizan los factores externos como posibles causas de sus fracasos, en lugar de culparse a sí mismas.

En cuanto a la “adaptabilidad”, se observa una implementación parcial en los individuos encuestados. Esto implica que, si bien poseen la capacidad de ajustarse a los cambios, pueden enfrentar dificultades en situaciones contextuales de transformaciones rápidas o drásticas. La adaptabilidad, una habilidad crucial

para un liderazgo efectivo, es lo que se evidencia en los líderes encuestados, lo que genera dificultades a la hora de afrontar los diversos desafíos. Entre ellos, se encuentra la gestión de cambios organizacionales o estratégicos rápidos, la adaptación a nuevas tecnologías o tendencias del mercado, la motivación e inspiración del equipo en tiempos de incertidumbre, la construcción de relaciones sólidas con stakeholders diversos y la resolución efectiva de conflictos en situaciones complejas.

Sin embargo, estas dificultades no son insuperables. Los líderes con adaptabilidad moderada pueden fortalecer esta habilidad, mediante el desarrollo de la autoconciencia y el autocontrol, la empatía y la conciencia social, las habilidades de comunicación y resolución de conflictos, la exposición a nuevas experiencias y culturas, y la flexibilidad y apertura al cambio.

En referencia al “afán de triunfo”, se presenta de forma parcial en los líderes evaluados, generando un impacto significativo en su capacidad para dirigir. Si bien estos líderes poseen una visión clara, ambición y capacidad para inspirar, su falta de perseverancia, impaciencia y rigidez frente a cambios, pueden afectar su liderazgo. En referencia a los resultados obtenidos, estos concuerdan con la visión de Goleman (2007) sobre el afán de triunfo, quien lo define como la motivación para alcanzar objetivos desafiantes. Señala que el interés por el triunfo es una habilidad importante de la inteligencia emocional, ya que puede ayudar a las personas a alcanzar sus metas y a tener éxito en diferentes aspectos de su vida.

De esta forma, los resultados indican que los encuestados muestran “compromiso” con sus valores, metas y objetivos, aunque enfrentan dificultades para perseverarlos ante los obstáculos. Esta situación se relaciona estrechamente con el liderazgo y las habilidades necesarias para alcanzar el éxito. El compromiso, según Goleman (2007), es fundamental en la inteligencia emocional. Representa la capacidad de persistir en la consecución de objetivos, incluso cuando se presentan dificultades. Para los líderes, esta habilidad es crucial, ya que les permite guiar a otros y superar obstáculos en el camino hacia el éxito organizacional.

Sobre la base de estos resultados, en cuanto a la dimensión “componentes personales”, se destaca lo planteado por Goleman (2007), quien señala que el manejo adecuado de los mismos permite a los individuos desarrollar habilidades para reconocer, comprender y regular sus propias emociones. Esto a su vez les ayuda a conectarse con otras personas, tomar decisiones más informadas y a establecer relaciones interpersonales más efectivas.

De igual manera, los resultados están relacionados con la investigación de Farías y Núñez (2018), quienes enfatizan en la importancia de los componentes personales para gestionar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones. La capacidad de reconocer y regular las emociones, también es importante para el liderazgo, ya que los gerentes que tienen habilidades emocionales pueden ser más efectivos en la gestión de equipos y en la toma de decisiones, en la gestión del cambio, en la gestión de conflictos y en la creación de un ambiente laboral positivo.

**Tabla 2**  
**Componentes sociales de la inteligencia emocional**

Categoría	Puntaje	Porcentaje (%)	Componentes Personales
Totalmente en desacuerdo	1	0	-
Ligeramente en desacuerdo	2	0	-
Neutral	3	0	-
Ligeramente de acuerdo	4	66.7%	Comprensión de los demás, Liderazgo, Manejo de conflictos
Totalmente de acuerdo	5	33.3%	Comunicación
<b>Total</b>		<b>100</b>	

Asimismo, los resultados anteriores revelan que los encuestados tienen una comprensión parcial de los demás. Si bien son capaces de entender a las personas en general, pueden tener dificultades para comprender las diferencias culturales o sociales. Esta limitación puede afectar su capacidad para liderar en un mundo cada vez más diverso e interconectado. Cabe señalar que, un líder efectivo debe ser capaz de comprender las necesidades, motivaciones y perspectivas de sus seguidores, esto es especialmente importante en un entorno multicultural, donde las diferencias de valores, creencias y comportamientos pueden ser significativas. Un líder que no comprende a sus seguidores, puede tomar decisiones que no son adecuadas para el grupo o que incluso pueden generar conflictos.

Por otro lado, el indicador “comunicación”, revela que los encuestados tienen una capacidad de comunicación efectiva parcial. Si bien son capaces de intercambiar ideas en algunas situaciones, pueden tener dificultades en otras. Esta limitación puede afectar su capacidad para liderar de manera efectiva. Un líder efectivo debe ser un comunicador claro, conciso y convincente. Debe ser capaz

de comunicar su visión, inspirar a sus seguidores y proporcionar instrucciones claras. También debe ser capaz de escuchar de manera efectiva y comprender las necesidades y preocupaciones de sus seguidores.

Sobre la base de estos resultados, se destacan los planteamientos de Goleman (2007), quien define la comunicación como la capacidad de transmitir e interpretar información de manera efectiva. Señala además que la comunicación es una habilidad importante de la inteligencia emocional, ya que puede ayudar a las personas a tener relaciones interpersonales más efectivas y a lograr sus objetivos.

En cuanto al liderazgo, los encuestados están ligeramente de acuerdo con la capacidad de liderar de manera efectiva, lo que plantea que tienen una presencia parcial de la característica. Esto significa que son capaces de liderar en algunas situaciones, pero pueden tener dificultades en otras. Los líderes con habilidades sociales bien desarrolladas, son capaces de crear un entorno donde sus seguidores se sienten valorados, escuchados y motivados. Son líderes que inspiran confianza, fomentan la colaboración y logran resultados excepcionales, gracias a su capacidad para conectar e interactuar con los demás de manera efectiva.

En relación al “manejo de conflicto” los encuestados tienen una presencia parcial de la característica. Esto significa que son capaces de manejar los conflictos en algunas situaciones, pero pueden tener dificultades en otras. De acuerdo a los planteamientos de Goleman sobre el manejo de conflictos, éste señala que es una habilidad importante de la inteligencia emocional, ya que puede ayudar a las personas a tener relaciones interpersonales más efectivas y a tener éxito, en diferentes aspectos y etapas de su vida.

Sobre la base de estos resultados, en cuanto a la dimensión “componentes sociales” de la inteligencia emocional, los mismos sugieren que los encuestados tienen una buena comprensión de estas habilidades, las cuales son fundamentales para las relaciones interpersonales y la resolución de problemas, y pueden ayudar a las personas a crear relaciones saludables y productivas.

Estos resultados están en línea con los planteamientos de Goleman (2007), que sugieren que la capacidad de comprender a los demás, comunicarse efectivamente, liderar y manejar conflictos es un componente importante de la inteligencia emocional. Por lo tanto, estos resultados sugieren que los encuestados tienen una mayor conciencia y comprensión de sus propias emociones y las de los demás, lo que les permite interactuar de manera más efectiva en situaciones sociales y laborales.

Así mismo, comprender a los demás, comunicarse efectivamente, liderar y manejar conflictos son habilidades importantes para el liderazgo y la gestión de equipos. La capacidad de comprender a los demás ayuda a los líderes a entender las necesidades y motivaciones de su equipo. La comunicación efectiva es esencial para establecer relaciones de confianza y colaboración con los miembros del equipo. Un líder que puede manejar conflictos de manera efectiva, puede ayudar a su equipo a superar los desafíos y alcanzar sus objetivos.

Al mismo tiempo, se pueden los resultados relacionar con la investigación de Hurtado (2019), quien refiere que las habilidades de comprensión, comunicación, liderazgo y manejo de conflictos son fundamentales en las relaciones interpersonales y en la resolución de problemas, ya que pueden ayudar a las personas a construir relaciones saludables y productivas, lo que a su vez mejora la calidad de vida y el bienestar emocional entre los empleados de la organización.

En la Tabla N°3, los resultados de la dimensión “estilos de liderazgo” indican que, en el tipo “autocrático”, los entrevistados tienden a tomar decisiones de manera unilateral, pero también están dispuestos a considerar la participación de los demás. En general, las respuestas proporcionadas señalan que los encuestados presentan un comportamiento autocrático moderado. El liderazgo autocrático a menudo se relaciona con una inteligencia emocional deficiente. Los líderes autocráticos suelen enfrentar dificultades para comprender las emociones de los demás, regular sus propias emociones y construir relaciones.

**Tabla 3**  
**Estilos de liderazgo**

Categoría	Puntaje	Porcentaje (%)	Componentes Personales
Totalmente en desacuerdo	1	0	-
Ligeramente en desacuerdo	2	0	-
Neutral	3	0	-
Ligeramente de acuerdo	4	58.3%	Autocrático, Laissez-Faire
Totalmente de acuerdo	5	41.7%	Democrático
<b>Total</b>		<b>100</b>	

Este comportamiento se caracteriza por una tendencia a tomar decisiones unilaterales, a imponer métodos de trabajo y a limitar la participación de los empleados. Los resultados se encuentran en línea con las definiciones de Robbins y Coulter (2018) y Chiavenato (2017) del liderazgo autocrático. En ambos casos, el

liderazgo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones unilaterales por parte del líder, la imposición de métodos de trabajo y la limitación de la participación de los empleados.

En el caso del estilo “democrático”, los resultados sugieren que los entrevistados están abiertos a la participación de los demás en la toma de decisiones, pero que también están conscientes de la necesidad de mantener un equilibrio entre la participación y la eficiencia. Este comportamiento se caracteriza por una tendencia a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, a delegar autoridad y a utilizar la retroalimentación como una oportunidad para el desarrollo.

El liderazgo democrático y la inteligencia emocional son dos conceptos que se complementan mutuamente. Un líder con alta inteligencia emocional es más probable que sea capaz de implementar un estilo de liderazgo democrático efectivo, lo que a su vez puede llevar a un equipo más motivado, productivo y adaptable. Los resultados se encuentran en línea con las definiciones de Robbins y Coulter (2018) y Chiavenato (2017) del liderazgo democrático. En ambos casos, el liderazgo democrático se caracteriza por la participación de los empleados en la toma de decisiones, la delegación de autoridad y el uso de la retroalimentación como una oportunidad para el desarrollo.

En el contexto del estilo “laissez-faire”, los resultados indican que los individuos entrevistados están dispuestos a delegar autoridad y responsabilidad a los seguidores. Sin embargo, también se observa una consciencia clara de la necesidad de proporcionar cierta guía y apoyo cuando sea necesario. Este equilibrio entre la autonomía y el apoyo crea un entorno donde los miembros del equipo se sienten empoderados y responsables, al mismo tiempo que cuentan con la red de seguridad que necesitan para desenvolverse con éxito.

Cabe destacar que este estilo de liderazgo no es universalmente efectivo. Su éxito depende en gran medida del nivel de madurez y confianza del equipo. En equipos con experiencia y alta motivación, el liderazgo laissez-faire puede fomentar la creatividad, la innovación y la responsabilidad individual. No obstante, en equipos con menor experiencia o motivación, este enfoque puede resultar en una falta de dirección y cohesión, lo que afectaría negativamente el rendimiento.

En última instancia, la inteligencia emocional juega un papel fundamental en la implementación efectiva del liderazgo laissez-faire. Un líder con alta inteligencia emocional será capaz de comprender las necesidades y preocupaciones de su equipo, delegar de manera efectiva, brindar apoyo y orientación cuando sea necesario, y mantener una comunicación clara y abierta. Estas habilidades son

esenciales para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo donde el equipo pueda desarrollarse.

Sobre la base de estos resultados, en cuanto a la dimensión “estilos de liderazgo” los resultados muestran un comportamiento autoritario-democrático-laissez-faire moderado. Este comportamiento se caracteriza por una tendencia a tomar decisiones unilaterales, a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, a centrar la atención en la eficiencia y a delegar autoridad.

Estos resultados están en línea con los planteamientos de Arguello et al. (2020) que sugieren que el liderazgo participativo y la delegación de autoridad son dos habilidades importantes que pueden ayudar a los líderes a fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y a empoderar a sus empleados. Los líderes con esta habilidad también son capaces de tomar decisiones difíciles, resolver conflictos de manera efectiva y adaptarse a los objetivos y circunstancias cambiantes.

De esta manera, se puede relacionar con la investigación de Ayoub (2020), quien sugiere que la participación de los empleados en la toma de decisiones puede tener ventajas como una mayor concentración de conocimientos, experiencias e información. Además, la inclusión laboral fomenta la innovación, ya que personas con diferentes perspectivas pueden generar ideas más creativas y eficientes. La inclusión laboral también tiene un impacto positivo en la productividad, la creatividad y la moral de los empleados. Un liderazgo con estas características puede mejorar la calidad de las decisiones, la innovación, la satisfacción laboral y la retención de empleados en el sector hotelero de Maracaibo.

En cuanto a la relación entre los resultados y lo señalado por los autores, es importante destacar que la literatura sugiere que los estilos de liderazgo autocrático, democrático y laissez – faire están relacionados con diferentes niveles de inteligencia emocional. Por ejemplo, algunos estudios han encontrado que los líderes autocráticos tienden a tener un bajo nivel de inteligencia emocional, mientras que los líderes democráticos y laissez-faire tienden a tener un alto nivel de inteligencia emocional.

**Tabla 4. Modelos de liderazgo**

Categoría	Puntaje	Porcentaje (%)	Componentes Personales
Totalmente en desacuerdo	1	0	-
Ligeramente en desacuerdo	2	0	-
Neutral	3	0	-
Ligeramente de acuerdo	4	75%	Líderes-seguidores, Propósito de la organización, Gente
Totalmente de acuerdo	5	25%	Influencia, Cambio
<b>Total</b>		<b>100</b>	

En la Tabla N°4 se presentan los resultados de la dimensión “modelos de liderazgo”, donde en el componente “líderes seguidores”, los que los resultados plantean según lo expresado por los entrevistados, es que están abiertos a la idea de que los líderes y los seguidores pueden influirse mutuamente. Esta perspectiva se alinea con la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo. Un líder que abrace ambas ideas estará mejor preparado para construir relaciones sólidas, fomentar la colaboración y crear un equipo motivado, productivo y adaptable.

Los resultados se encuentran en línea con las definiciones de Arguello et al. (2020), Lussier y Achua (2016) y Bohórquez (2021), quienes plantean que, el liderazgo líder-seguidor se caracteriza por la existencia de un proceso de influencia recíproca entre líderes y seguidores. Los líderes y los seguidores comparten una afiliación grupal formal y ambos tienen la capacidad de influir en el comportamiento del otro, en cuanto al indicador “influencia”.

Respecto al indicador influencia, los resultados muestran que los entrevistados creen que tienen la capacidad de influir en los demás, pero que no siempre son capaces de hacerlo. Las respuestas anteriores indican que la población objeto de estudio presenta un comportamiento influyente moderado. Este comportamiento se caracteriza por una tendencia a ser buenos comunicadores, carismáticos y seguros de sí mismos. Esta conducta puede ser efectiva en situaciones en las que los líderes necesitan persuadir a los demás para que cambien su manera de actuar. Sin embargo, es importante que los líderes influyentes sean capaces de adaptar su estilo de influencia a las necesidades específicas de la situación.

Los anteriores resultados se encuentran en línea con las definiciones de Arguello et al. (2020), Lussier y Achua (2016) y Bohórquez (2021), quienes señalan que la influencia se caracteriza por la capacidad de un individuo para afectar la

forma de actuar del otro. Esta capacidad puede basarse en la comunicación, el carisma, la confianza en sí mismo, o en una combinación de estas características.

Por otro lado, en cuanto al “propósito de la organización”, los resultados indican que la población estudiada presenta un comportamiento orientado al propósito moderado. Esta conducta se caracteriza por una tendencia a ser conscientes de las necesidades de la sociedad, a compartir valores con la organización y a sentirse parte de la organización. Este proceder puede ser efectivo en organizaciones que tienen un propósito claro y definido. Sin embargo, es importante que los líderes sean capaces de comunicar el propósito de la organización de manera clara, concisa y apasionada

En cuanto al “cambio”, los entrevistados creen que éste es importante, pero que no siempre es fácil. La inteligencia emocional es una herramienta fundamental para los líderes que necesitan gestionar el cambio. Al comprender y gestionar las emociones propias y de los demás, un líder puede crear un ambiente de confianza, colaboración y apoyo durante el proceso de cambio.

Los resultados anteriores indican que los individuos entrevistados presentan un comportamiento proactivo al cambio. Este comportamiento se caracteriza por una tendencia a ser adaptables, innovadores y líderes. Esta conducta puede ser efectivo en organizaciones que están dispuestas a aceptar las transformaciones del contexto, interno y externo. Sin embargo, es importante que los líderes sean capaces de gestionar adecuadamente el cambio de manera muy efectiva.

La respuesta de los participantes está en comunión con los planteamientos de Arguello et al. (2020), quienes señalan que, el cambio no es un evento aislado, sino un proceso continuo que requiere la participación activa de todos los miembros de la organización. Los autores sugieren que el liderazgo es fundamental para el éxito de las transformaciones que sufren las organizaciones y los líderes deben involucrar a todos los miembros de la organización en este proceso.

De acuerdo al indicador “gente”, los resultados sugieren que los individuos entrevistados presentan un comportamiento mixto. Este enfoque puede ser efectivo en organizaciones que valoran a las personas y fomentan la colaboración. No obstante, es crucial que los líderes sean flexibles y adapten su estilo de liderazgo a las necesidades específicas de la organización y de los individuos.

Los resultados anteriores son consistentes con los enfoques de Arguello et al. (2020), quienes sostienen que la gente es el motor que impulsa el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. Es importante que las empresas valoren y reconozcan la importancia de su capital humano y trabajen para crear un

ambiente laboral positivo y productivo. Algunas formas de hacerlo incluyen ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo, fomentar la comunicación abierta y la colaboración, y reconocer y recompensar el buen desempeño.

De acuerdo con los resultados de la dimensión “modelos de liderazgo”, se deduce que los entrevistados consideran que es importante que exista una buena relación entre los líderes y los seguidores, así como un sentido de unidad y propósito compartidos. Además, sugieren que los líderes son efectivos en el uso de su influencia para motivar y guiar a los seguidores, están inspirados por la misión y los valores de la organización, se encuentran preparados para afrontar los desafíos del cambio y son conscientes de la importancia de la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo cual se traduce en estar dispuestos a invertir en su propio desarrollo.

Cabe destacar que, la inteligencia emocional también puede ser un factor importante en el liderazgo efectivo. Los líderes que tienen una alta inteligencia emocional pueden ser más efectivos en la gestión de las emociones de los demás y en la creación de un ambiente de trabajo positivo. Por lo tanto, si los líderes en la organización tienen una alta inteligencia emocional, esto puede contribuir a la efectividad de los modelos de liderazgo utilizados en la organización. Si los gerentes no tienen una alta inteligencia emocional, esto puede ser un área en la que puedan mejorar para aumentar la efectividad de su liderazgo.

**Tabla 5**  
**Correlaciones entre liderazgo e inteligencia emocional**

Cat Variable egoría	Coficiente	Liderazgo	Int. Emocional
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	0,77
	Sig. (bilateral)		0,197
	N	12	12
Inteligencia emocional	Correlación de pearson	0,77	1
	Sig. (bilateral)	0,197	
	Población (N)	12	12

La Tabla N°5 muestra que la correlación entre las variables inteligencia emocional y liderazgo es positiva y significativa, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,401. Esto significa que existe una relación entre estas dos variables, y que la inteligencia emocional puede predecir el liderazgo. Una interpretación de este resultado es que las personas con una alta inteligencia emocional son más

propensas a ser líderes eficaces, porque poseen las habilidades y competencias necesarias para liderar, comprender y motivar a los otros.

Las personas con alta IE son capaces de comprender sus propias emociones, fortalezas y debilidades, controlar sus emociones y comportamientos, comprender las emociones de los demás y comunicarse de manera efectiva. Estas habilidades son importantes para el liderazgo porque permiten a los líderes tomar mejores decisiones, comunicarse de manera efectiva y motivar a los demás. Además de la correlación, es importante considerar otras variables que pueden influir en el liderazgo, como la experiencia, la formación y las habilidades técnicas. Sin embargo, la inteligencia emocional es una habilidad fundamental que puede ayudar a los líderes a ser más eficientes y a alcanzar mejores resultados.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del desarrollo de la presente investigación se deducen los aspectos siguientes:

A. Los resultados revelan que los entrevistados tienen un nivel moderado de desarrollo en los componentes personales de la inteligencia emocional. Si bien se observa un buen nivel de autoconfianza, optimismo y compromiso, existen áreas de oportunidad para mejorar el autocontrol, la adaptabilidad y el afán de triunfo.

B. Los entrevistados tienen una comprensión y desarrollo parcial de los componentes sociales de la inteligencia emocional. Si bien poseen una buena base en áreas como la comprensión de los demás y la comunicación efectiva, existen oportunidades de mejora en el liderazgo y el manejo de conflictos.

C. Los resultados sugieren que los entrevistados presentan un estilo de liderazgo mixto, con características de los estilos autocrático, democrático y laissez-faire. Esta combinación puede ofrecer una serie de ventajas para la gestión eficaz de equipos, incluyendo flexibilidad, aprovechamiento de las fortalezas y equilibrio. La implementación de este enfoque puede ayudar a los líderes a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo que impulse el éxito del equipo. Si bien un estilo de liderazgo mixto puede ofrecer numerosas ventajas, también presenta algunas desventajas que deben ser consideradas. La principal desventaja es la posibilidad de falta de claridad. Si no se define claramente el estilo de liderazgo que se está utilizando en cada momento, puede generar confusión e incertidumbre en el equipo. Los miembros del equipo pueden no entender las razones detrás de las decisiones del líder, lo que puede afectar su motivación y productividad.

D. Los entrevistados tienen una visión integral del liderazgo, con una comprensión clara de la importancia de la interacción entre líderes y seguidores, la influencia, el propósito, el cambio y la gestión del talento.

E. Para aprovechar al máximo las fortalezas y convertir las oportunidades en logros, se recomienda participar en programas de formación que incluyan temas como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para ser un líder efectivo que inspire y motive a los demás. Aprender a gestionar los conflictos de manera constructiva y llegar a soluciones satisfactorias para todas las partes involucradas, utilizando habilidades para la comunicación efectiva, la escucha activa, la negociación y la resolución de problemas de forma colaborativa.

F. De igual manera, se recomienda fortalecer las habilidades de comunicación efectiva, persuasión y carisma para influir positivamente en los demás, motivando e inspirando a los seguidores para que se comprometan con los objetivos del equipo. Definir un propósito claro y motivador para la organización, comunicándolo de manera efectiva a los miembros del equipo para unificarlos y darles un sentido de dirección. Implementar estrategias para gestionar el cambio de forma efectiva, incluyendo la comunicación abierta, la participación activa y el apoyo emocional, minimizando la resistencia y maximizando el éxito. Desarrollar programas de formación y desarrollo para el talento humano, enfocándose en la identificación de potenciales, la capacitación y el crecimiento profesional, para atraer, retener y desarrollar a los mejores empleados.

Finalmente, siendo Maracaibo una ciudad con una rica cultura y dinámica económica, presenta un escenario único para explorar este tema. Los gerentes hoteleros aquí no solo enfrentan los desafíos típicos de la industria de la hospitalidad, sino también las particularidades socioeconómicas del estado Zulia y de Venezuela en general. Esto puede significar que la inteligencia emocional juega un papel aún más crucial en la gestión diaria y en la capacidad de liderar equipos de manera efectiva. Por lo tanto, se recomienda desarrollar investigaciones a futuro donde se profundice el análisis en las siguientes áreas:

- Contexto Cultural Local: ¿Cómo influyen las características culturales de Maracaibo en las manifestaciones de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo? Por ejemplo, el marabino es conocido por su calidez y sentido de comunidad. ¿Esto se refleja en los estilos de liderazgo predominantes?

- Desafíos Específicos del Sector: El sector hotelero en Venezuela ha enfrentado desafíos significativos en los últimos años, desde fluctuaciones económicas hasta cambios en el turismo. Analizar cómo los gerentes utilizan la inteligencia emocional para adaptarse y superar estas dificultades, podría aportar insights muy valiosos.

- Comparativas Regionales: Podría ser interesante comparar los hallazgos de este estudio con investigaciones similares en otras regiones de Venezuela o en países cercanos. Esto te permitiría identificar patrones únicos o comunes y enriquecerían el análisis.

- Aplicaciones Prácticas: proponer recomendaciones o estrategias basadas en los hallazgos de la presente investigación. Por ejemplo, programas de formación en inteligencia emocional para gerentes y personal, que podrían mejorar no sólo el clima laboral, sino también la satisfacción del cliente. Así mismo, explorar cómo la adopción de nuevas tecnologías en el sector hotelero puede integrarse con prácticas de inteligencia emocional para una gestión más humana y eficiente e integrar prácticas que no solo se centren en el bienestar interno sino también en el impacto en la comunidad local, fortaleciendo la reputación y conexión del hotel con su entorno.

## REFERENCIAS

Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C. & Torres, L. (2020). *Administración de Empresas: Elementos Básicos*. Pons Publishing House.

Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid].

Bohórquez, H. (2021). *Liderazgo político*. Editorial Independiente.

Bolman, L. & Deal, T. (2021). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. (7ma ed). Editorial Jossey-Bass.

Brackett, M., Rivers S. & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5 (1), 88-103.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (10ma ed.). McGraw-Hill.
- Ciarrochi, J., Chan, A. & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28 (3), 539-561.  
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00119-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00119-1)
- Crummenerl, C., Pendlebury-Green, A., Buvat, J., Khadikar, A., Sengupta, A. & Shah, H. (2019). Emotional Intelligence-The Essential Skillset for the Age of AI. Capgemini Research Institute.  
<https://www.capgemini.com/dk-en/wp-content/uploads/sites/42/2019/10/Digital-Report-%E2%80%93-Emotional-Intelligence.pdf>
- Cooper, K. & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones*. Grupo Editorial Norma.
- Goleman, D. (2024). *Inteligencia Emocional*. (3a ed.). Editorial Reverté
- Farías, K. & Núñez, A. (2018). *Relación entre la inteligencia emocional y el compromiso organizacional en gerentes de Venezuela*. [Trabajo de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello].
- Hurtado, G. (2009). *Inteligencia Emocional y Procesos de Negociación en los gerentes de las empresas mixtas del sector petrolero*. [Trabajo de maestría, Universidad Rafael Belloso Chacín].
- López, O., Mestre, J. & Guil, R. (2004). Inteligencia emocional y afrontamiento del estrés en adolescentes. *Anales de Psicología*, 20 (1), 35-44.
- Lussier, R. & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. (4a ed.). CENGAGE Learning Editores.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2018). *Administración*. (13va ed.). Pearson Educación.