ESTADO DEL ARTE DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. UNA MIRADA EN EL LIDERAZGO DE LA INDUSTRIA PETROQUIMICA VENEZOLANA

AUTORA:
RINCÓN FLORES KATINA MILAGROS

RESUMEN

Este artículo presenta una revisión de los principales enfoques teóricos sobre inteligencia emocional y liderazgo, con el objetivo de exponer el Estado del Arte de estas categorías. La investigación, de tipo documental y con diseño bibliográfico, permitió responder a la interrogante: ¿Cuáles fundamentos teóricos de la inteligencia emocional y del liderazgo dinamizan positivamente el contexto laboral petroquímico? Para ello, se revisaron publicaciones sobre inteligencia emocional y liderazgo, sustentadas principalmente por autores como Thorndike (1920), Hollander (1978), McGregor (1978), Drucker (1980), Kotter (1990), Salovey y Mayer (1990), Goleman (1995, 1996, 1998, 2025), entre otros, reconocidos en estas áreas del conocimiento. Producto de la revisión bibliográfica, se identificaron diversos elementos que relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo y que pueden caracterizarse como dinamizadores positivos en el contexto laboral petroquímico, tales como la capacidad de identificar y discriminar las propias emociones y las de los demás, la habilidad para manejar y regular esas emociones y la capacidad de utilizarlas de forma adaptativa. Finalmente, se espera que esta investigación aporte a las ciencias gerenciales, especialmente en el marco de la macroteoría del aprendizaje y desarrollo humano en las organizaciones, y que sea considerada como referencia para futuras tesis doctorales en esta materia.

Palabras clave: inteligencia emocional; liderazgo efectivo; industria petroquímica; estado del arte; desarrollo organizacional.

ABSTRACT

This article provides a comprehensive review of the main theoretical approaches to emotional intelligence and leadership, with the objective of presenting the state of the art in these fields. This documentary research, based on a bibliographic design, addresses the question: Which theoretical foundations of emotional intelligence and leadership act as positive drivers in the petrochemical workplace? To this end, key publications by authors such as Thorndike (1920), Hollander (1978), McGregor (1978), Drucker (1980), Kotter (1990), Salovey and Mayer (1990), and Goleman (1995, 1996, 1998, 2025), among others, were analyzed. The literature review identified several elements linking emotional intelligence and leadership, which act as positive drivers in the petrochemical work environment. These include the ability to recognize and differentiate one's own emotions and those of others, to manage and regulate these emotions, and to use them adaptively. Ultimately, this research aims to contribute to managerial sciences, particularly within the framework of macro-theories of learning and human development in organizations, and to serve as a reference for future doctoral dissertations on this subject.

Keywords: emotional intelligence; effective leadership; petrochemical industry; state of the art; organizational development

.

INTRODUCCIÓN

Todo proceso de investigación implica una serie de etapas estructuradas, orientadas a la identificación y abordaje de una problemática o idea que motiva el estudio. Entre estos pasos destaca la elaboración del Estado del Arte, fundamental para contextualizar el estudio y fortalecer la formulación del problema. La elaboración del Estado del Arte permite compartir información sobre el origen y evolución del fenómeno. Además, facilita la identificación de vacíos en el conocimiento y el establecimiento de comparaciones con enfoques similares, donde la experiencia investigativa resulta clave para proponer alternativas pertinentes al objeto de estudio. De esta manera, se obtiene un panorama claro sobre cómo distintos autores han abordado la temática, así como la evolución conceptual, tendencias emergentes, productos generados y problemáticas resueltas en el área. Así, es posible identificar vacíos conceptuales en las categorías estudiadas, permitiendo que la investigación en proceso constituya un aporte significativo a la ciencia.

No obstante, la realización de un Estado del Arte parte de la existencia de una idea investigativa que lo motive o impulse, así como de una visión general del problema o propósito a abordar. En este estudio, se parte de la premisa de que existe una estrecha relación entre inteligencia emocional y liderazgo, especialmente en contextos laborales complejos, donde ambas categorías se potencian mutuamente y no pueden considerarse de manera aislada. El objetivo central es analizar cómo la inteligencia emocional, más allá de ser un factor determinante, puede incidir positivamente en la efectividad del liderazgo y, en consecuencia, en el desempeño laboral de

líderes y colaboradores en la industria petroquímica venezolana. Se busca demostrar que el desarrollo de estas competencias puede consolidar equipos de alto rendimiento, impactando favorablemente la calidad de vida de los trabajadores, trascendiendo el ámbito organizacional para influir en aspectos familiares, espirituales y sociales, a partir de la identificación de los aspectos que deben ser aprendidos y desaprendidos por la fuerza laboral.

En este sentido, se expone a continuación una aproximación al Estado del Arte de la inteligencia emocional y la efectividad del liderazgo en el contexto petroquímico venezolano. La estructura del artículo comprende, además de esta introducción, la metodología empleada, la discusión y resultados obtenidos a partir de la revisión y contraste de autores, seguidos de las conclusiones y las referencias bibliográficas.

METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, de carácter documental, y adopta un diseño bibliográfico, según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014). La recolección de datos se realizó sin medición numérica, siguiendo también los lineamientos metodológicos de Babaresco (2013). El procedimiento metodológico comprendió el acopio, sistematización y contraste de autores en torno a las categorías objeto de estudio, con el fin de construir el estado del arte y aportar a las aproximaciones teóricas en ciencias gerenciales, especialmente en inteligencia emocional y liderazgo, dentro de la línea de investigación "aprendizaje y desarrollo humano en las organizaciones".

Una vez recolectada la información teórica relevante, se

realizó un análisis interpretativo que consideró tanto la experiencia profesional del autor como las particularidades del contexto laboral petroquímico venezolano. El análisis se efectuó de manera exhaustiva, contrastando diferentes autores y utilizando bases de datos universitarias y buscadores académicos especializados, tales como Google Académico, Dialnet, Redalyc y SciELO, lo que permitió acceder a literatura científica relevante, incluyendo libros y artículos publicados en revistas arbitradas de ciencias sociales.

RESULTADOS

Desarrollo del Estado del Arte de la Inteligencia Emocional: Una mirada en el Liderazgo de la Industria Petroquímica Venezolana.

Entre los primeros investigadores en abordar de manera sistemática las diferencias individuales en la capacidad mental, se encuentra Sir Francis Galton, quien, según Roback y Kierman (1990), en la década de 1870 propuso el uso del análisis estadístico como herramienta para el estudio de los fenómenos mentales. Este enfoque representó una de las primeras aproximaciones cuantitativas al estudio de la inteligencia humana. Galton también fue pionero en el empleo de cuestionarios y métodos no tradicionales para la recolección de datos psicológicos, sentando las bases de la psicometría moderna.

Posteriormente, entre 1890 y 1903, James McKeen Cattell desarrolló las primeras pruebas mentales, contribuyendo a la cuantificación de la inteligencia y popularizando el uso de tests en el laboratorio psicológico. Así mismo, en 1905, Alfred Binet, junto a Théodore Simon, diseñó el primer instrumento para evaluar la inteligencia infantil, el Test Binet-Simon, que fue posteriormente modificado en 1916 por Lewis Madison Terman, quien introdujo

el concepto de coeficiente intelectual (CI) y adaptó la prueba al contexto estadounidense.

En 1920, Edward Thorndike propuso el concepto de inteligencia social, basado en la ley del efecto, sentando las bases para el posterior desarrollo de la inteligencia emocional (IE). Thorndike también distinguió entre inteligencia abstracta e inteligencia mecánica (IM), ampliando así la clasificación de las capacidades cognitivas humanas.

Durante la década de 1930, David Wechsler desarrolló dos baterías de pruebas ampliamente utilizadas hasta la actualidad: la Escala de Inteligencia para Adultos (WAIS, 1939) y la Escala de Inteligencia para Niños (WISC, 1949), las cuales permitieron una evaluación más integral de la inteligencia, considerando tanto factores intelectivos como no intelectivos (Wechsler, 2010).

Para 1983, Gardner publicó *Frames of Mind*, donde reformula el concepto de la inteligencia a través de la teoría de las inteligencias múltiples (IM), bajo la cual se establece que los seres humanos poseen inicialmente siete tipos de inteligencia: lingüístico-verbal, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-cinestésica, interpersonal e intrapersonal, cada una relativamente independiente de las otras. Posteriormente, Gardner añadió la inteligencia naturalista (1995) y sugirió la posible existencia de una novena, la inteligencia existencial (1998), ampliando así su teoría.

El concepto de inteligencia emocional (IE) fue propuesto formalmente por Salovey y Mayer (1990), quienes, inspirados en las inteligencias intrapersonal e interpersonal de Gardner, definieron la IE como la habilidad para percibir, comprender y regular las emociones propias y ajenas. No obstante, la idea de

habilidades emocionales ya había sido anticipada por Thorndike (1920) con su "ley del efecto" y el concepto de inteligencia social. Fue Daniel Goleman quien popularizó el término inteligencia emocional en el ámbito organizacional y de liderazgo, especialmente a partir de su obra de 1995 y sus desarrollos posteriores en 1998 y 2000, donde integra la IE como competencia clave en la gestión y el liderazgo empresarial.

La investigación en neurociencia, especialmente los estudios de LeDoux (1987, 2002), ha demostrado que la amígdala cumple un rol central en la gestión de las emociones y su conexión con procesos racionales, aportando evidencia biológica al concepto de IE. Entre los modelos más reconocidos para la medición de la IE se encuentran el modelo de Bar-On (1997), el de Salovey y Mayer (1997), y el modelo de competencias de Goleman (1998, 2001), cada uno con enfoques y herramientas de evaluación particulares.

Durante la década de 1985 a 1995, la IE adquirió relevancia en campos como la educación, la gestión organizacional y la salud mental, consolidándose como un constructo multidisciplinar. La popularización del término y su impacto social se atribuyen a la publicación del libro "Emotional Intelligence" de Daniel Goleman en 1995, que amplió el interés público y académico sobre el tema. En su desarrollo más reciente, Goleman (2025) identifica doce competencias clave de la inteligencia emocional, agrupadas en cuatro dominios: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones, consolidando la IE como un factor determinante para el liderazgo efectivo en diversos contextos organizacionales y sociales.

Al abordar el concepto de liderazgo, resulta imprescindible mencionar al pensador chino

Confucio (Kung Fu-Tse, 722-481 a.C.), quien recorrió China promoviendo principios de liderazgo basados en la virtud, la ética y el autocultivo. A través de su ejemplo y enseñanza, Confucio influenció a numerosos gobernantes sobre cómo ejercer el liderazgo de manera efectiva y moralmente responsable. Además promovía valores como la benevolencia, la rectitud, la honestidad, la empatía, la educación y el crecimiento personal como pilares del liderazgo auténtico y ético. Su filosofía enfatizaba el liderazgo por el ejemplo, la humildad, la integridad y la búsqueda continua del perfeccionamiento personal, sentando las bases para la noción moderna de liderazgo ético y transformacional. La relevancia de Confucio radica en la difusión de su pensamiento, conocido como confucianismo, que surgió como respuesta a un contexto de desorden social y político, proponiendo un modelo de liderazgo centrado en la moral, la educación y el bienestar colectivo. (Bairstow, 2024).

Mientras que Confucio enfatizaba el liderazgo ético y ejemplar, otras corrientes, como la de Nicolás Maquiavelo en "El príncipe" (1532), planteaban que la autoridad se fundamenta en la capacidad de decisión y control, donde el líder asume el poder sobre la vida y el destino de los subordinados, bajo la premisa de que "unos han nacido para mandar y otros para obedecer". Este mismo autor, propuso un liderazgo pragmático, basado en la astucia, la manipulación y la eficacia para mantener el poder, donde el fin justifica los medios y la disciplina es esencial para el éxito político y militar, sin importar el procedimiento importaba era el cumplimiento de objetivo. Este enfoque contrasta con el ideal confuciano, priorizando la obtención de resultados y la estabilidad por encima de la virtud persona. Maquiavelo

concebía la guerra como una herramienta política y práctica, y sostenía que la disciplina militar era esencial para el ejercicio efectivo del liderazgo, priorizando los resultados prácticos sobre la perfección moral. (Rizvi, 2024).

A lo largo de la historia, tal como lo afirma Benmira y Agboola (2021), las teorías del liderazgo han evolucionado en distintas etapas: la época del liderazgo basado en rasgos, las teorías de comportamiento, las teorías contingentes o situacionales, los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, y finalmente el liderazgo contemporáneo, que integra tanto el estilo como el contenido y enfatiza el aprendizaje organizacional y el liderazgo compartido. La evolución histórica de la teoría del liderazgo se resume en cuatro grandes eras: rasgos (líderes nacen con características innatas), conductual (el liderazgo se aprende y se observa en acciones), situacional (la efectividad depende del contexto) y nuevas teorías (liderazgo transformacional, colaborativo e inclusivo)

En la etapa del liderazgo basado en rasgos, destaca la obra de Frederick Winslow Taylor (1911) "Los Principios de la Administración Científica", donde introduce el estudio de tiempos y movimientos y sostiene que la motivación, a través de recompensas y castigos, incrementa el rendimiento laboral. Taylor defendía que existe una mejor manera de liderar y organizar el trabajo, basada en la observación científica, la cooperación y la selección adecuada de los trabajadores, promoviendo la eficiencia y la productividad a través de la motivación extrínseca y la racionalización de proceso. Esta perspectiva sostiene que existen características personales innatas que predisponen a ciertos individuos a ejercer un liderazgo más efectivo, y que el liderazgo

puede optimizarse identificando y desarrollando estos rasgos.

En este periodo, se incorporan aportes como los de Elton Mayo (1933), quien introduce el concepto de "hombre social" y distingue entre líderes orientados a la producción y líderes orientados a los empleados, y Abraham Maslow (1948), quien plantea la pirámide de las necesidades y enfatiza que el líder debe comprender las necesidades individuales de los miembros del grupo. La teoría de Mayo resalta la importancia de los factores sociales y emocionales en el trabajo, mientras que Maslow subraya que la motivación y el liderazgo efectivo requieren atender las necesidades humanas básicas y de autorrealización.

Durante el periodo comprendido entre 1945 y 1960, conocido como la "época de las teorías de comportamiento", destacaron los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los cuales identificaron dos dimensiones principales del comportamiento del líder: la consideración hacia las personas y la estructura de la tarea. Posteriormente, Fred Fiedler desarrolló el Modelo de Contingencia, que sostiene que la efectividad del liderazgo depende de la adecuada correspondencia entre el estilo del líder (orientado a la tarea o a las relaciones) y las características de la situación organizacional, como las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder de posición (Fiedler, 1967). Fiedler propuso que la clasificación de los líderes puede realizarse según sus estilos personales y que la efectividad depende de cómo estos estilos se ajustan a las demandas situacionales.

A partir de la década de 1960, surgieron las teorías contingentes o situacionales, las cuales plantean que no existe un único estilo de liderazgo efectivo, sino que la eficacia depende de la situación específica en la que se ejerce el liderazgo (Blake y

Mouton, 1964; Hersey y Blanchard, 1969). Blake y Mouton (1964) desarrollaron la "Parrilla Gerencial" o "Managerial Grid", que identifica cinco estilos de liderazgo basados en la preocupación por las personas y la preocupación por la producción: gestión empobrecida, gestión de club campestre, gestión autoritaria, gestión intermedia y gestión de equipo.

Por otra parte, Lewin et al. (1939) identificaron tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático (participativo) y laissez-faire (delegativo), diferenciados por la manera en que el líder toma decisiones y el grado de control ejercido sobre el grupo. Lewin y colaboradores también señalaron que la efectividad de cada estilo depende de las características y madurez del grupo, anticipando así los planteamientos de las teorías situacionales posteriores.

Para 1980, dando continuidad a la época de liderazgo situacional, Peter Drucker, considerado el padre de la gerencia, realizó aportes fundamentales que siguen siendo referencia en el ámbito gerencial, especialmente en la administración privada. Drucker posicionó el concepto y la función de gerente y ejecutivo como líder descentralizado, promoviendo la descentralización organizacional, el empoderamiento de los empleados y la gestión por objetivos (MBO). Además, introdujo conceptos innovadores como "cultura de empresa", "aprendizaje organizacional", "outsourcing" y "sociedad del conocimiento", los cuales marcaron tendencias gerenciales y siguen vigentes en la actualidad. Drucker enfatizaba la importancia de la responsabilidad social, la gestión del conocimiento y la adaptación organizacional a los cambios del entorno.

Sin embargo, estas teorías estaban arraigadas a una estructura jerárquica basada en la administración del personal por objetivos y una participación limitada de los empleados de base, quienes tenían escaso empoderamiento. Esta situación ya había sido señalada en 1979 por Blanchard y Natemeyer en su obra sobre liderazgo situacional, percepción e impacto del poder, donde aparece el concepto de dirección del personal en función de los objetivos de trabajo, considerando la formación humana además de la técnica. Es importante señalar que el liderazgo situacional, desarrollado por Hersey y Blanchard, plantea que no existe un único estilo de liderazgo efectivo, sino que el líder debe adaptar su estilo según la madurez y las competencias del equipo.

A partir de este enfoque, surgieron los estilos de liderazgo transaccional y transformacional. Hollander (1978) caracterizó el liderazgo transaccional como un proceso de intercambio entre líder y subordinados, basado en recompensas, reconocimiento y cumplimiento de metas, donde la motivación se sustenta en la claridad de expectativas y la relación directa entre esfuerzo y resultado. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor a través del intercambio de premios y la creación de un ambiente donde existe una percepción clara de la relación entre el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.

Por su parte, James MacGregor Burns (1978) y posteriormente McGregor, introdujeron el liderazgo transformacional, que se centra en inspirar, innovar, fomentar la colaboración, el compromiso, la confianza y el trabajo en equipo, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y el logro de metas que trascienden los intereses individuales. El liderazgo transformacional despierta el

sentido de innovación y colaboración, cuidado de los recursos, confianza y compromiso, así como el trabajo en equipo, siendo determinante para el éxito organizacional en contextos cambiantes y competitivos

En el siglo XXI, el liderazgo se concibe como una combinación de estilo personal y contenido estratégico "etapa de estilo y contenido", en la que se integran competencias emocionales, cognitivas y sociales. Kotter (1990) distingue claramente entre administración y liderazgo, señalando que la administración se centra en la planificación, organización y control, mientras que el liderazgo implica establecer una visión, inspirar y motivar a los miembros de la organización para alcanzar objetivos comunes y adaptarse al cambio. En este contexto, Goleman (1998) introduce el concepto de "El líder con Inteligencia Emocional", señalando que un líder efectivo debe poseer competencias como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Destaca que la capacidad para gestionar las propias emociones y orientar las de los demás es fundamental para influir positivamente en el clima organizacional y en el desempeño de los equipos de trabajo.

DISCUSIÓN

Existen dos suposiciones clásicas acerca de la inteligencia: la primera considera que es una capacidad general única que cualquier persona posee en mayor o menor medida, y la segunda afirma que dicha capacidad puede medirse a través de instrumentos estandarizados.Estas dos suposiciones predominaron hasta la década de los ochenta del siglo XX, cuando Gardner, en su obra Estructuras de la mente, planteó que no existe una inteligencia única, sino que cada ser humano posee varias

inteligencias. La teoría de las inteligencias múltiples se relaciona con la Ley del efecto propuesta por Thorndike en 1920. Posteriormente, Salovey y Mayer estructuraron el concepto de inteligencia emocional (IE) a partir de las inteligencias interpersonal e intrapersonal identificadas por Gardner. Este concepto, muy popular en el ámbito empresarial actual, ha sido ampliamente desarrollado y difundido por Goleman.

En cuanto al liderazgo, las teorías sobre esta categoría tienen su origen en la antigüedad, destacando los aportes del pensador chino Confucio (alrededor del 400 a.C.). Más adelante, Maquiavelo abordó el liderazgo en su obra El arte de la guerra (1520). Posteriormente, la teoría de rasgos se consolidó con los aportes de Taylor en 1911 y las teorías de motivación de Maslow en 1948. Posteriormente, surgió la etapa de las teorías de comportamiento, que sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de los patrones de comportamiento. Sin embargo, entre 1960 y 1964, algunos autores negaron la existencia de un único estilo de liderazgo dependiente del individuo, afirmando que el estilo de dirección depende de las circunstancias o situación, lo que dio origen a la etapa del Liderazgo Situacional, reforzada por Peter F. Drucker en 1980.

También surgieron las teorías relacionadas con el liderazgo transaccional en el año 1978, el cual está basado en un intercambio de relaciones o premios entre el líder y los subordinados. Por otra parte, en 1990, se desarrolla el liderazgo transformacional, que impulsa a los colaboradores a alcanzar metas más elevadas de lo que se considera posible en una situación dada. En este periodo, surge también la corriente denominada liderazgo del siglo XXI, que sostiene que "el liderazgo es tanto

estilo como contenido". Se destaca la diferencia entre administración y liderazgo, y Goleman (1995-2025) introduce el concepto de "El líder con Inteligencia Emocional". Este autor vincula la macrocategoría "Inteligencia Emocional" con la categoría "liderazgo", ambas centrales en el presente estudio.

Cabe destacar que el comportamiento tanto del líder como de cualquier trabajador, a cualquier nivel de la estructura jerárquica, no debería depender únicamente de las metas, responsabilidades del puesto y objetivos de la organización. Dicho comportamiento puede verse afectado significativamente por factores internos del individuo, tales como salud física y mental, situación socioeconómica, aspectos espirituales y familiares, así como por factores externos, como el clima organizacional, aspectos ambientales y políticas institucionales.Por ello, resulta necesario que las personas desarrollen las competencias requeridas para su cargo, considerando la inteligencia emocional como un elemento fundamental para el buen desempeño. De este modo, el individuo podrá gestionar de manera efectiva los factores adversos, sean internos o externos.

Para la construcción de este estado del arte, además de la experiencia adquirida por observación y vivencia en esta temática, se recurrió a la consulta y estudio de distintas corrientes de pensadores. Esto permitió precisar el origen y la evolución de las categorías objeto de estudio, con el objetivo de identificar los posibles escenarios u horizontes que se presentan a continuación. El propósito fue delinear el camino a seguir para disminuir los vacíos entre los enfoques teóricos y los posibles aportes derivados de la investigación científica generada a partir de la idea que la impulsó:

1. Estudios realizados en el campo petroquímico sobre

inteligencia emocional y liderazgo.

2. La inteligencia emocional se presenta como una habilidad, y no solo como una competencia, en individuos y equipos de trabajo con objetivos comunes (no solo los líderes deben poseerla).
3. Factores externos pueden afectar la inteligencia emocional y limitar la efectividad del liderazgo.

Considerando especialmente el primer escenario, es pertinente hacer referencia a la industria petroquímica nacional, caracterizada por la complejidad de sus instalaciones y procesos; sumado a los retos que enfrenta por la ubicación geográfica y las limitaciones para la obtención de suministros y repuestos. Adicionalmente, se presentan retos debidos a los constantes cambios internos en su estructura jerárquica, que van desde su máxima autoridad definida por el ejecutivo nacional hasta sus líderes ejecutivos y gerentes de primera línea.

La complejidad de esta industria, se debe además a cambios en su entorno nacional e internacional, motivados por razones geopolíticas, económicas, ambientales y tecnológicas, entre otras, que en su mayoría no pueden ser controladas por depender de terceros como proveedores, clientes y relaciones gubernamentales, tanto nacionales como internacionales.

Como consecuencia de estas condiciones, se presentan ambientes laborales conde el trabajo aumenta cada día en volumen y dificultad, generando presiones emocionales en la fuerza laboral, especialmente en los líderes. Estas presiones no solo se traducen e muchos casos en el aumento de los costos de producción por materias primas inadecuadas, falta de insumos y repuestos o eventos no deseados, sino que también propician

situaciones en los equipos de trabajo donde los líderes pueden reflejar conductas que evidencian la falta de herramientas necesarias para que el liderazgo impacte significativamente y de manera positiva el desempeño de los trabajadores. De ahí surge la idea de esta investigación. (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Causas y consecuencias observadas.

Problemas	Causas	Consecuencias
Falta de efectividad en el Liderazgo	Los trabajadores, en especial los líderes, se encuentran frecuentemente enfermos, estresados, ansiosos, iracundos, frustrados o abrumados, incluso ante contratiempos cotidianos.	Afectación al desempeño en los colaboradores: quienes muestran falta de empatía, expresan incorrectamente lo que sienten generando conflictos innecesarios. Altos costos de producción, ambientes tensos de trabajo, estrés laboral, demandas legales, afectación a la imagen de la empresa, otros.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Para referenciar y/o entender el trasfondo existencial de la investigación se desarrolló la matriz epistemológica y Enfoque sistémico del fenómeno, los cual pueden observarse en el cuadro N 2 y la Figura 1 respectivamente.

Cuadro N 2. Matriz epistemológica de la investigación.

Matriz epistemológica de la investigación	Axiológica El por qué? Valores de la investigación	Teleológica El para qué? Causa o propósito, o fin de sujeto y objeto	Ontológica El qué? Las creencias	Epistemológic El quién? Relación sujeto y obje
INTELIGENCIA EMOCIONAL. UNA MIRADA EN EL LIDERAZGO DE LA INDUSTRIA PETROQUIMICA VENEZOLANA	Se pretende describir el sistema de valores estudiado a través de la visión y estudio de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo cualquier nivel en la industria petroquímica venezolana.	Revisión de los teóricos de la inteligencia emocional y el Liderazgo, con el propósito de presentar el Estado del Arte de estas categorías como una aproximación teórica de los elementos que se están estudiando; en la búsqueda de escenarios que conduzcan a la solución de la problemática que dio lugar a la idea impulsora, lo cual se relaciona con la inteligencia emocional como una competencia en los trabajadores al punto que puedan ser considerados equipos de alto desempeño, que a su vez redunde en una mejor calidad de vida más allá de la organización alcanzando asuntos familiares, espirituales y con la sociedad en general, a través de la determinación de los aspectos que se deben aprender y desaprender por toda la fuerza laboral.	Se busca la generación de una aproximación teórica partiendo del aporte que se genera con el acopio, sistematización y de contraste de autores de la información relacionada con las categorías objeto de estudio.	Para efectos de esta investigación, se busca la comprensió del significado de la Inteligencia Emocion y la Efectividad del liderazgo así como la relación entre ellos e el contexto laboral petroquímico

Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Figura N 1. Enfoque sistémico del fenómeno de la investigación



. Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Producto de la revisión bibliográfica, se identificaron diversos elementos que relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo y que pueden caracterizarse como agentes dinamizadores positivos en el contexto laboral petroquímico. Entre estos elementos destacan la capacidad de identificar y discriminar las propias emociones y las de los demás, la habilidad para manejar y regular esas emociones y la capacidad de utilizarlas de forma adaptativa.
- El concepto de inteligencia emocional (IE) fue propuesto por Salovey y Mayer en 1990, a partir de los lineamientos de Gardner sobre las inteligencias intrapersonal e interpersonal. Sin embargo, este concepto tiene antecedentes en la "ley del efecto" de Thorndike (1920) y fue Goleman quien, en el año 2000, lo posicionó en el campo de la administración.
- Los modelos para medir la IE son variados y consideran diferentes concepciones y habilidades (Bar-On, 1997; Cooper y Sawaf, 1997; Elías, Tobías y Friedlander, 1999;

Goleman, 1995 y 1998; Gottman, 1997; Martín y Broeck, 1997; Shapiro, 1997).

- Más que un requerimiento, se convierte en una necesidad que las personas desarrollen las competencias de su cargo, considerando la inteligencia emocional como fundamental para el buen desempeño. Esto permite que el individuo maneje a su favor los factores adversos, sean internos o externos.
- La inteligencia emocional se presenta normalmente como una habilidad, y no solo como una competencia, en individuos y equipos de trabajo con objetivos comunes; no solo los líderes deben poseerla, sino todos los trabajadores de una organización, sin importar su tamaño ni propósito.
- La construcción del estado del arte permitió identificar el origen y evolución del concepto de inteligencia emocional, así como su relevancia en el ámbito organizacional y de liderazgo.
- La evolución de las teorías de liderazgo puede representarse en cuatro grandes etapas: la teoría de los rasgos (finales del siglo XIX a 1940), la teoría del comportamiento (1940-1970), la teoría de contingencia (1960-1990) y la teoría carismática o liderazgo del siglo XXI (1990-presente), que considera las dinámicas complejas de las situaciones de liderazgo y la posibilidad de desarrollar competencias, más allá de habilidades.
- El concepto de "Líder con Inteligencia Emocional" de Goleman (1998) continúa desarrollándose, definiendo

las competencias necesarias y destacando la importancia de que el líder domine sus propias emociones y sepa orientar las de los demás.

- El comportamiento tanto del líder como de cualquier trabajador, a cualquier nivel de la estructura jerárquica, no debería depender únicamente de metas, responsabilidades del puesto y objetivos de la organización. Puede verse afectado significativamente por factores internos (salud física y mental, situación socioeconómica, aspectos espirituales, familiares, entre otros) o externos (clima organizacional, aspectos ambientales, políticas, entre otros).
- El análisis del contexto de la industria petroquímica venezolana, desde la teoría de enfoque sistémico, permitió identificar que si los trabajadores desarrollan la inteligencia emocional como competencia, no solo los líderes sino todos los integrantes de la organización, es posible alcanzar una transformación en pensamientos, sentimientos y conductas. Esto puede repercutir positivamente en la creación de ambientes de trabajo sanos y en el aumento de la productividad.

REFERENCIAS

Babaresco, A. (2013). **Proceso metodológico en la investigación**. Editorial de LUZ, Venezuela.

Bairstow, N. (2024). **Confucian ethical leadership in today's turbulent landscape**. *Psychology Today*. Sussex Publishers, LLC, EE.UU.

Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). **Manual de liderazgo de Bass y Stogdill: teoría, investigación y aplicaciones gerenciales**. The Free Press, Nueva York, EE.UU.

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership

theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296

Blake, R., & Mouton, J. (1964). **La matriz gerencial: la clave para la excelencia en el liderazgo**. Gulf Publishing Company, Houston, TX.

Burns, J. M. (1978). **Leadership**. Harper & Row, EE.UU.

Camejo, A. J. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia: Revista Interdisciplinar*, 8, 97-115.

Drucker, P. F. (1980). **Gestión en tiempos turbulentos**. Harper & Row, Nueva York, EE.UU.

Fiedler, F. E. (1967). **Una teoría de la eficacia del liderazgo**. McGraw-Hill, Nueva York, EE.UU.

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX*, 10, 83-106.

Goleman, D. (1998). **La inteligencia emocional en la empresa**. Vergara, Argentina.

Goleman, D. (1998). **Trabajando con la inteligencia emocional**. Bantam Books, Nueva York, EE.UU.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Liderazgo situacional, percepción y el impacto del poder. *Estudios de grupo y organización*, 4(4), 418-428. https://doi.org/10.1177/105960117900400404

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). **Gestión del comportamiento organizacional: utilización de los recursos humanos**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). **Metodología de la investigación**. McGraw Hill, México.

Hollander, E. (1978). **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. Free Press, EE.UU.

Kotter, J. (1990). **El factor del liderazgo**. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.

Lewin, K. (1988). **La teoría del campo en la ciencia social**. Paidós Ibérica, Barcelona, España.

Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente. *Revista de Psicología Social*, 10, 271-301.

Maquiavelo, N. (1520). **El arte de la guerra**. (Trad. Pedro V. Vithorne, 1573). Dominio público, creado en 1819.

McGregor, D. (1960). **El lado humano de la empresa**. McGraw-Hill, Nueva York, EE.UU.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Mayo, E. (1933). **Los problemas humanos de una civilización industrial**. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 32, 83-114.

Roback, A., & Kierman, T. (1990). **Pictorial history of psychology and psychiatry**. Philosophical Library, Nueva York, EE.UU.

Rizvi, H. (2024). Machiavelli leadership style: what it is, how it is implemented, and why you should care. *Post the Cultural Leadership*.

Stogdill, R. (1948). Factores personales asociados con el liderazgo: un estudio de la literatura. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Strauss, G., & Sayles, L. (1981). **Personal: problemas humanos de la administración**. Prentice-Hall, México.

Taylor, F. W. (1911). **Los principios de la administración científica**. Ateneo, Buenos Aires, Argentina.

Wechsler, D. (2010). **Test de inteligencia para niños WISC IV: manual de administración y puntuación**. Paidós, Argentina.