



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS**

**EL CAPITAL EMOCIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA POTENCIAR  
LA EFICIENCIA LABORAL EN LA COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN  
PETRÓLEOS DE VENEZUELA SOCIEDAD ANÓNIMA (PDVSA) DE  
PUNTA DE MATA, ESTADO MONAGAS.**

Tutor: MSc Jorge Astudillo

Autor: Ing. Gil Ramírez

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias  
Administrativas Mención Gerencia General

**Maturín, Octubre de 2013**

## **APROBACION DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo presentado por el ciudadano: Gil Ramírez, para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención gerencia General, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Maturín, a los \_\_\_\_ días del mes de octubre de 2013.

---

**Prof. MSc. Jorge Astudillo**

# ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 561

Nosotros, Jorge Astudillo, Argelis Salazar y Carmen Córdova, integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado “**EL CAPITAL EMOCIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA POTENCIAR LA EFICIENCIA LABORAL EN LA COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN PETRÓLEOS DE VENEZUELA SOCIEDAD ANÓNIMA (PDVSA) DE PUNTA DE MATA, ESTADO MONAGAS**”, presentado por el Ingeniero de Petróleo Gil Vicente Ramírez Cordero, con Cédula de Identidad N° 11.777.524 a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención **GERENCIA GENERAL**, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado al postulante en sesión pública celebrada hoy, a las 10:00 am, en el aula 2 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo del postulante, el jurado decidió Aprobar por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por el autor, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

En fe de lo anterior se levanta la presente Acta, que firmamos conjuntamente con el Coordinador de Postgrado en Ciencias Administrativas en la Ciudad de Maturín el día jueves treinta y uno de octubre del año dos mil trece.

### JURADO EXAMINADOR:

Prof. Jorge Astudillo (Tutor)

Profa. Argelis Salazar

Profa. Carmen Córdova

Coordinador del Programa de Postgrado  
Prof. Guillermo Carreño

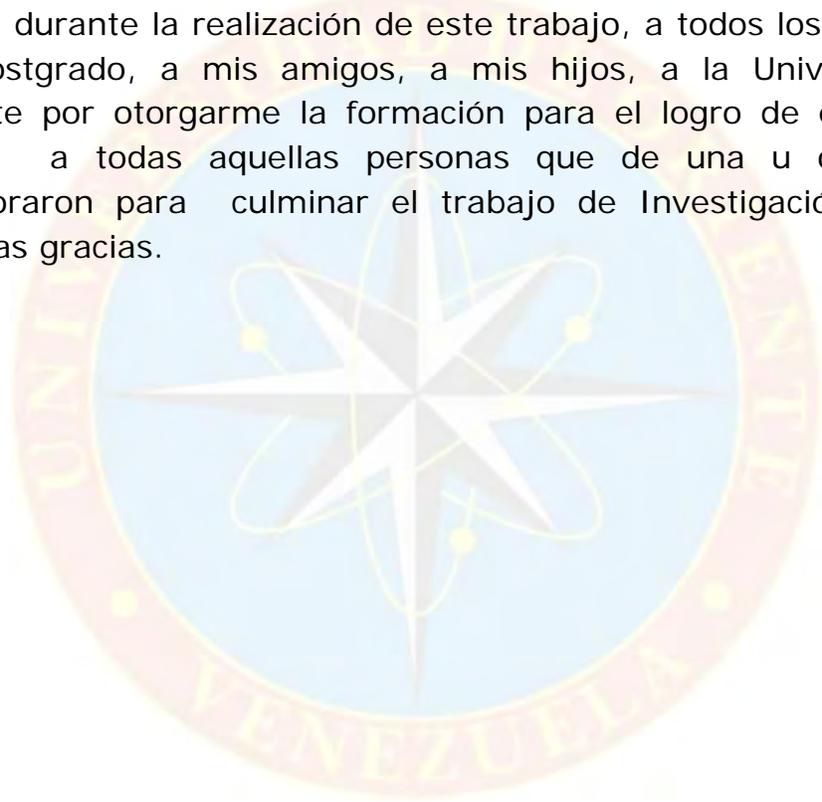
Firma y sello

## DEDICATORIA

A dios todo poderoso por ser mi guía constante, a mi padre Gil Vicente Ramírez Zapata aunque no estas físicamente te dedico este nuevo logro que gracias a tu legado como padre seguí y seguiré siempre, a mi madre Olys Cordero de Ramírez, gracias mi vieja por tu apoyo constante y permanente a ti dedico este esfuerzo, a mis hermanos Gilberto, Juan, franklin, Laura y Habraham, por sus múltiples consejos y apoyo durante todo el trayecto de formación, a mis hijos, Gilmar Isabel, Gil Said, y José Gregorio, por su paciencia y comprensión, a mis tíos y primos quienes se han preocupado y siempre han estado pendiente de mi, espero este logro lo sumen como una victoria suya, a todas las personas que de una u otra forma han contribuido en mi formación académica y humana, a mis compañeros de clase por la colaboración y consejos así como por su compañerismo y ayuda, a mis amigos, a los que contribuyeron en la realización de este trabajo A Dios Supremo por habernos indicado el camino a seguir en los momentos más difíciles.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Nuestro Señor Padre Celestial por darnos fortaleza e iluminación al realizar este trabajo, a mis padres por todo su apoyo, cariño, estímulos a lo largo de esta meta, a mis hermanos por su apoyo moral en la realización de este trabajo, al profesor Dr. Jorge Astudillo, por su calidad humana y profesional por su orientación y ayuda durante la realización de este trabajo, a todos los profesores de postgrado, a mis amigos, a mis hijos, a la Universidad de Oriente por otorgarme la formación para el logro de esta nueva meta, a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para culminar el trabajo de Investigación a todos muchas gracias.



## INDICE GENERAL

<b>ACTA DE APROBACION .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>INDICE GENERAL .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE FGRAFICOS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.2.1 Objetivo General .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS .....	16
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>20</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
2.2 BASES TEORICAS .....	22
2.2.1 Capital Emocional .....	22
2.2.2 Características del Capital Emocional.....	26
2.2.3 Las Emociones dentro de las Empresas .....	27
2.2.3.1 Emociones Dinámicas .....	27
2.2.3.2 Emociones Destructivas .....	28
2.2.4 La Inteligencia Emocional .....	29
2.2.3 Teoría de Las Relaciones Humanas .....	33
2.2.4 La Comunicación .....	34
2.2.4.3 Efectividad de la Comunicación Interna.....	39
2.2.5 Tipos de Comunicación en las Organizaciones .....	40
2.2.5.1 Comunicación Interpersonal .....	40
2.2.6 Comunicación Organizacional.....	43
2.2.6.1 La comunicación formal .....	43
2.2.6.2 La comunicación informal .....	45
2.2.7 La Motivación .....	46
2.2.7.1 Teoría de las Expectativas .....	48
2.2.7.2 Teoría de Espada .....	48
2.2.8 La Formación para la Motivación .....	50

2.2.9 Liderazgo .....	53
2.2.10 Habilidades en el Liderazgo .....	54
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>58</b>
<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>58</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	58
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	60
3.3.1 Población .....	60
3.3.2 Muestra .....	60
3.3.3 Técnica y Recolección de la Información .....	60
3.3.4 Técnica de Análisis .....	61
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>62</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>117</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>117</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	117
5.2 RECOMENDACIONES .....	119
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>121</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>121</b>
6.1 CONTEXTO.....	121
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	122
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA .....	123
6.4 OBJETIVO DE LA PROPUESTA .....	124
6.4.1 Objetivo General .....	124
6.4.2 Objetivos Específicos.....	124
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>134</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>140</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Modelo de motivación Espada. M de 2002. Nuestro motor emocional “La Motivación”. (p. 6).....	49
Figura N° 2. Habilidades en el liderazgo.....	55
Figura N° 3 estilo de liderazgo.....	56



## LISTA DE FGRAFICOS

Gráfico n° 1. Representación gráfica sobre el porcentaje de población de empleados (as) en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata. ....	63
Gráfico n° 2. Representación gráfica sobre distribución absoluta y porcentual con respecto al área de desempeño en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata.....	64
Gráfico n° 3. Representación gráfica sobre el porcentaje de los años de servicio prestado por la población de empleados en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	66
Gráfico n° 4. Representación gráfica sobre el porcentaje del nivel académico de los empleados (as) de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	67
Gráfico n° 5. Representación gráfica sobre la opinión de los empleados sobre el liderazgo democrático ejercido por la gerencia de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	69
Gráfico n° 6. Representación gráfica con respecto a la toma de decisiones al criterio de los trabajadores y empleados de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	71
Gráfico n° 7. Representación gráfica con relación a la práctica del respeto entre los trabajadores y empleados de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	73
Gráfico n° 8. Representación gráfica con relación al fortalecimiento de las relaciones humanas entre el personal por encima de cualquier interés. ....	74
Gráfico n° 9. Representación gráfica con relación a la práctica de la comunicación en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata. ....	76
Gráfico n° 10. Representación gráfica con relación al interés de la gerencia por mejorar la calidad de la comunicación hacia los subordinados en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata .....	77
Gráfico n° 11. Representación gráfica con relación al canal de comunicación usado por el gerente para comunicarse con el personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata. ....	79
Gráfico n° 12. Representación gráfica con relación a la importancia comunicativa entre dirigentes y dirigidos como factor clave para consolidar un ambiente de productivo en la empresa.....	80
Gráfico n° 13. Representación gráfica con relación al establecimiento de relaciones interpersonales altamente motivantes. ....	82

Gráfico n° 14. Representación gráfica con relación a la presencia de diferencias personales como barrera entre el gerente y el resto del personal. ....	83
Gráfico n° 15. Representación gráfica con relación a la percepción de la comunicación entre el personal como una de las fortalezas entre el departamento en el cual trabaja. ....	85
Gráfico n° 16. Representación gráfica con relación a la contribución de las relaciones interpersonales para mejorar la eficacia laborar en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	87
Gráfico n° 17. Representación gráfica con relación a la consideración de la motivación como una práctica característica de la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	89
Gráfico n° 18. Representación gráfica con relación a la percepción de la práctica de la comunicación afectiva desde la gerencia de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	90
Gráfico n° 19. Representación gráfica con relación a la contribución del clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos planteados por la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata. ....	92
Gráfico n° 20. Representación gráfica con relación al interés de la gerencia por mejorar el clima organizacional en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	94
Gráfico n° 21. Representación gráfica con relación al suficiente equilibrio emocional manifestado por el gerente en el manejo de conflictos en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata. ....	96
Gráfico n° 22. Representación gráfica con relación al estímulo del compañerismo entre el personal subalterno por parte de la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	97
Gráfico n° 23. Representación gráfica con relación al reconocimiento de la influencia del liderazgo del gerente para incentivar el trabajo en equipo en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata. ....	99
Gráfico n° 24. Representación gráfica con relación al logro de los objetivos propuesto por la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	101
Gráfico n° 25. Representación gráfica con relación al estímulo y desarrollo de estrategias gerenciales dirigidas al crecimiento humano del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	103

Gráfico n° 26. Representación gráfica con relación a la disposición del gerente a comprender los sentimientos y las distintas perspectivas del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	105
Gráfico n° 27. Representación gráfica con relación al interés del gerente por tomar en cuenta las sugerencias del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	107
Gráfico n° 28. Representación gráfica con relación al manejo de las emociones del gerente como una fortaleza en la gerencia del departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata.....	108
Gráfico n° 29. Representación gráfica con relación al reconocimiento de la sensibilidad y correspondencia del gerente ante las necesidades del personal en la sede de producción PDVSA sede Punta de Mata.....	110
Gráfico n° 30. Representación gráfica con relación a la aprobación de la forma de relacionarse del gerente como la más apropiada con el personal en el departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata.....	111
Gráfico n° 31. Representación gráfica con relación a la capacidad emocional del personal en el departamento la producción PDVSA sede Punta de Mata.....	113

## LISTA DE CUADROS

Cuadro n° 1. Distribución absoluta y porcentual con respecto al sexo de los empleados de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata. ....	62
Cuadro n°2. Distribución absoluta y porcentual con respecto al área de desempeño en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata. ....	63
Cuadro n° 3 Distribución absoluta y porcentual con respecto a los años de servicio en PDVSA.....	65
Cuadro n° 4. Distribución absoluta y porcentual con respecto al nivel de estudio de los empleados de la coordinación de producción de PDVSA Punta de Mata.....	66
Cuadro n° 5. Distribución absoluta y porcentual con respecto a la percepción del ejercicio del liderazgo democrático en la gerencia de la coordinación de producción de PDVSA Punta de Mata. ....	68
Cuadro n° 6. Distribución absoluta y porcentual con respecto a la toma de decisiones al criterio de los trabajadores y empleados.....	69
Cuadro n° 7. Distribución absoluta y porcentual con relación a la práctica del respeto como valor entre dirigentes y dirigidos en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata. ....	71
Cuadro n° 8. Distribución absoluta y porcentual con relación al fortalecimiento de las relaciones humanas en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata por encima de cualquier interés.....	73
Cuadro n° 9. Distribución absoluta y porcentual con respecto a la práctica de la comunicación como una condición presente en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata. ....	75
Cuadro n° 10. Distribución absoluta y porcentual con respecto al interés de la gerencia por mejorar el nivel de la comunicación en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	76
Cuadro n° 11. Distribución absoluta y porcentual con respecto al canal de comunicación usado por el gerente en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	78
Cuadro n° 12. Distribución absoluta y porcentual con relación a la importancia comunicativa entre dirigentes y dirigidos como factor clave para consolidar un ambiente de productivo en la empresa.....	79

Cuadro n° 13. Distribución absoluta y porcentual con relación al establecimiento de relaciones interpersonales del gerente como altamente motivantes.....	81
Cuadro n° 14. Distribución absoluta y porcentual con relación a la presencia de diferencias personales como barrera entre el gerente y el resto del personal.....	82
Cuadro n° 15. Distribución absoluta y porcentual con relación a la percepción de la comunicación entre el personal como una de las fortalezas entre el departamento en el cual laboro.....	84
Cuadro n° 16. Distribución absoluta y porcentual con relación a la contribución de las relaciones interpersonales para mejorar la eficacia laborar en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	85
Cuadro n° 17. Distribución absoluta y porcentual con relación a la consideración de la motivación como una práctica característica de la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	87
Cuadro n° 18. Distribución absoluta y porcentual con relación a la percepción de la práctica de la comunicación afectiva desde la gerencia de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata. ....	89
Cuadro n° 19. Distribución absoluta y porcentual con relación a la contribución del clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos planteados por la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	91
Cuadro n° 20. Distribución absoluta y porcentual con relación al interés de la gerencia por mejorar el clima organizacional en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	92
Cuadro n° 21. Distribución absoluta y porcentual con relación al suficiente equilibrio emocional demostrado por el gerente para el manejo de conflictos en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	94
Cuadro n°22. Distribución absoluta y porcentual con relación al estímulo a la confianza entre el personal subalterno por parte de la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	96
Cuadro n° 23. Distribución absoluta y porcentual con relación al reconocimiento de la influencia del liderazgo del gerente que permite incentivar el trabajo en equipo en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	98

Cuadro n° 24. Distribución absoluta y porcentual con relación al logro de los objetivos propuesto por la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	99
Cuadro n° 25. Distribución absoluta y porcentual con relación al estímulo y desarrollo de estrategias gerenciales dirigidas al crecimiento humano del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	101
Cuadro n° 26. Distribución absoluta y porcentual con relación a la disposición del gerente a comprender los sentimientos y las distintas perspectivas del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	103
Cuadro n° 27. Distribución absoluta y porcentual con relación al interés del gerente por tomar en cuenta las sugerencias del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.....	105
Cuadro n° 28. Distribución absoluta y porcentual con relación al manejo de las emociones del gerente como una fortaleza en la gerencia del departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata. ....	107
Cuadro n° 29. Distribución absoluta y porcentual con relación al reconocimiento de la sensibilidad y correspondencia del gerente ante las necesidades del personal en la sede de producción PDVSA sede Punta de Mata. ....	109
Cuadro n° 30. Distribución absoluta y porcentual con relación a la aprobación de la forma de relacionarse del gerente como la más apropiada con el personal en el departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata. ....	110
Cuadro n° 31. Distribución absoluta y porcentual con relación a la capacidad emocional del personal en el departamento la producción PDVSA sede Punta de Mata. ....	112



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS**

**AUTOR: GIL RAMÍREZ**

**TUTOR: MSC. JORGE ASTUDILLO**

**EL CAPITAL EMOCIONAL FACTOR CLAVE PARA POTENCIAR LA EFICIENCIA  
LABORAL EN LA COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN PETRÓLEOS DE  
VENEZUELA SOCIEDAD ANÓNIMA (PDVSA) DE PUNTA DE MATA, ESTADO  
MONAGAS.**

## **RESUMEN**

La presente investigación asumió como propósito conocer el capital emocional de la coordinación de producción de PDVSA, Punta de Mata, estado Monagas. Los ambientes sometidos a alta presión de trabajo, regularmente, son susceptibles al surgimiento de conflictos y tensiones laborales que pueden originar distorsiones entre las relaciones humanas de quienes cumplen labores en las empresas. En este sentido se procedió a realizar una investigación de campo con alcance descriptivo a la población de cuarenta y nueve (49) informantes que se desempeñan en la mencionada unidad laboral. Entre las conclusiones más relevantes se obtuvo que la mencionada coordinación posee un nivel satisfactorio de capital emocional, no obstante se hace necesario que el gerente desarrolle habilidades humanas dirigidas a mejorar las relaciones interpersonales, ya que un alto porcentaje de empleados se mantienen dispersos, lo cual pudiera estar incidiendo en un bajo compromiso y rendimiento laboral en la mencionada empresa. Se propone un conjunto de acciones orientadas a promover el conocimiento y la práctica del capital emocional como estrategia gerencial dirigida a aumentar el nivel motivacional de quienes conforman el equipo de trabajo de dicha coordinación, ya que el tamaño de la misma así lo permite.

**Descriptorios: Capital emocional, inteligencia emocional, relaciones interpersonales, comunicación, motivación.**

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del siglo XXI se mueven en ambientes completamente distintos a los escenarios que tenían en las certezas un panorama más favorable, en el presente las variables que mueven la dinámica organizacional han conllevado a crear nuevos paradigmas para dar respuestas a los problemas y conflictos que surgen dentro de las relaciones humanas.

En este sentido, la gerencia constituye un pilar fundamental que debe aprender a desenvolverse en escenarios cambiantes como lleno de incertidumbres. Por tal razón las estrategias gerenciales deben estar en sintonía con los nuevos tiempos, pues los referentes que ayer direccionaron la administración se han hecho insuficiente para desempeñarse en los nuevos ámbitos, en contextos complejos como de cambios permanentes las relaciones humanas no pueden seguir sujetas a los conceptos rígidos y de control.

Entre las habilidades y destrezas que debe poseer todo gerente, es el de comprender que una de claves la constituye el establecimiento de relaciones interpersonal con quienes conforma el equipo de trabajo, las relaciones requieren fundamentarse en nuevas sensibilidades que permitan conocer las emociones, necesidades, valores, que contribuyan a potenciar la motivación, los deseos y la satisfacción de alcanzar el éxito de la empresa. Cumplir con entusiasmos los deberes y compromisos, tiene en la calidad de la comunicación y las relaciones humanas una piedra angular.

De lo anterior se desprende la importancia que tiene para el gerente el manejo de habilidades técnicas, conceptuales y humanas que le permita propiciar ambientes de confianza, flexibles, y altamente motivantes para propiciar relaciones recíprocas que sustentadas en el reconocimiento mutuo entre dirigentes y dirigidos, para que ello ocurra se hará cada vez necesario asumir la necesaria complementariedad entre la razón y las emociones, pues la realidad práctica, y la vida misma, nos ha demostrado, que la formación técnica no ha sido suficiente para resolver los problemas por los cuales atraviesa la humanidad.

Establecer relaciones horizontales donde se propicie la confianza, la tolerancia, el respeto mutuo, la inclusión sin condición, serán factores claves para que emerja la condición humana en la gerencia del siglo XXI. En el presente se impone la necesidad de introducir los cambios que conlleven a la gerencia hacia una práctica más comprensiva como tolerante, como eficiente.

Las empresas indistintamente de sus dimensiones, deben aprender a conocer el dominio de las competencias emocionales, como la conciencia emocional, la autoevaluación, la confianza, la empatía, la comunicación, entre otros, de su capital humano, y así orientarlos con relación a la visión y filosofía de la empresa.

Con atención a lo expuesto, el proyecto de investigación está compuesto por tres capítulos, a saber:

Capítulo I: El Problema, contenido del planteamiento, los objetivos, la justificación, el alcance y la definición de términos.

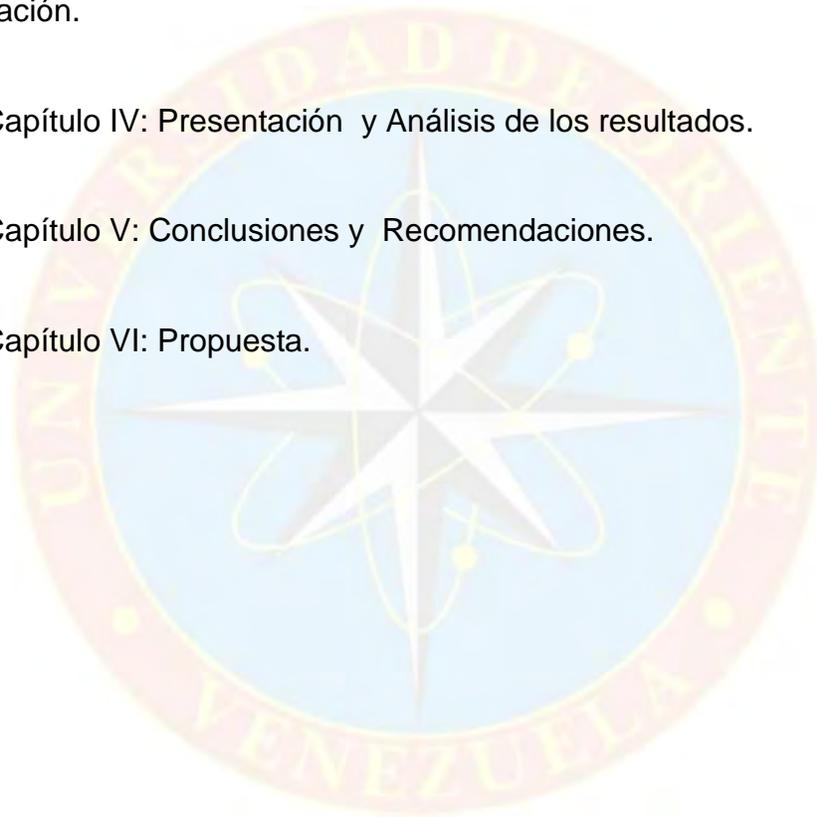
Capítulo II: Marco Teórico, conformado por los antecedentes del estudio así como por los fundamentos teóricos que se servirán para el análisis e interpretación del objeto de estudio.

Capítulo III: Marco Metodológico, donde se detallan lo relacionado con el tipo de investigación, alcance y técnicas para la recolección de la información.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los resultados.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo VI: Propuesta.



# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones del siglo XXI hoy se encuentran insertada dentro de una realidad completamente distinta a la que le precedió a lo largo de épocas pasadas. El impacto de factores internos y externos producen tensiones no siempre favorables a los ideales que toda organización, bien sea pública o privada, se plantea de manera que puedan lograrse los objetivos propuestos por la alta gerencia, y en especial, de sus principales inversionistas.

La gerencia se ha convertido en un campo complejo que amerita constantes revisiones y actualización permanente, pues la administración científica tal como la conocíamos, se ha hecho insuficiente para intervenir dentro de contextos muy disimiles a los surgidos a inicio del siglo veinte, los criterios de certezas y de objetividad que dominaron la concepción mecanicista de sociedad, han dejado de ser validos dentro de una realidad sometida a constantes reconfiguraciones en todos los órdenes.

En la actualidad la dinámica sobre las cuales se desarrollan las funciones inherentes a la gestión empresarial se han vuelto complejas como desafiantes para quienes tienen la responsabilidad de dirigirlas, la cultura organizacional, los valores, las relaciones interpersonales, la comunicación entre dirigentes y dirigidos, constituyen, entre otras variables, factores que intervienen en el clima organizacional, contribuyendo a que los objetivos puedan lograrse o no en los distintos niveles que conforman las estructuras de toda organización.

Las organizaciones en todos los ámbitos mundiales, y en especial, en los países con alto desempeño en la productividad de bienes y servicios que compiten en el mercado mundial, se han encaminado a desarrollar estrategias gerenciales que permiten conocer mejor las distintas relaciones que se tejen a través del entramado organizacional, de tal manera de poder actuar sobre ellas y así introducir los cambios que contribuyan a que se logren los objetivos, y por ende, haciendo eficaz la labor gerencial al obtener los resultados contemplados en la planificación.

Por tal motivo se ha hecho cada vez más imprescindible que al interior de las organizaciones modernas se potencie una cultura de aprendizaje constante, que contribuye a superar las barreras en las relaciones humanas, favoreciendo el establecimiento de relaciones armónicas entre los distintos miembros que conforman las organizaciones, haciendo que el capital humano se identifique e involucre en los procesos de producción, organización, de servicio y atención a sus clientes.

Es de señalar a la vez que de la capacidad de aprendizaje que tengan las empresas para crecer profesional y humanamente, dependerá que se mantengan o no dentro de un entorno cada vez más complejo, desafiante como competitivo, pues la formación permanente del capital humano de las empresas será la que marcará la diferencia entre el perfil ideal y la realidad práctica.

Si bien en la sociedad industrial el recurso material determinaba la capacidad de producción y beneficios a las empresas, en la sociedad postindustrial o postmoderna a la cual asistimos, el capital humano se ha traducido en la lógica que motoriza los cambios y la adaptación a una época donde las competencias profesionales no solo corresponden a las

habilidades y destrezas dentro del campo laboral, sino también a los valores y la capacidad de los seres humanos de establecer relaciones recíprocas con sus pares.

De la capacidad de aprender y adaptarse a los cambios permanentes dependerá que el personal que conforma las organizaciones disponga de las herramientas, tanto intelectivas como emocionales, que favorecen a que cada uno de los empleados demuestre la capacidad de poder manejar sus emociones en ambientes de presiones como conflictivos, y así poder crear respuestas válidas, dentro de ambientes laborales en constantes reacomodos, a propósitos de los factores externos que pueden llegar a influir de manera determinante en las condiciones laborales. La capacidad de readaptación del personal implica saber desempeñarse en el paradigma de la complejidad, pues ya las instituciones, bien sean públicas o privadas, no se mueven en los rieles de la certeza, hoy lo único seguro, es el cambio permanente.

En este orden de ideas son oportunas las palabras de Kliksberg, B. (2006) quien al referirse al cambio de paradigma a finales del siglo veinte en la administración afirma lo siguiente:

Las ideas que dominaron la gerencia durante casi todo este siglo, y siguen ejerciendo una influencia determinantes en América Latina, asociaban gerencia de calidad, con aspectos como organigramas precisos, división de funciones, manuales de cargos, descripción de tareas detalladas, procedimientos formularios. La visión era que “ordenando” formalmente la organización, y poniendo bajo control de las normas y procesos la mayor parte de su funcionamiento, se obtendrían mejores resultados. (p.127).

Esta visión mecanicista de gran influencia en el contexto de la gerencia pública venezolana, estuvo influenciada por la corriente científica de la

administración, donde se concebía que las órdenes emanadas desde la cúspide de la pirámide organizacional serían cumplidas a cabalidad, desconociendo con ello, que en todos los ámbitos de las organizaciones intervienen múltiples y complejas relaciones que deben ser abordadas constantemente por la alta gerencia, y así encausarlas a favor de la empresas y del colectivo humano que la conforman, estableciendo así vínculos recíprocos que contribuyan al equilibrio y a la sustentabilidad de la empresa, así como para el beneficio de sus trabajadores.

Asumir la complejidad de las relaciones humanas se constituye en un paso significativo para hacer de la gerencia un factor decisivo para que ocurran los cambios. Pues el éxito de una empresa está asociado a la capacidad de poder dar respuestas a las distintas problemáticas que le son inherentes a toda organización humana, indistintamente de sus dimensiones.

Mintzberg, (1996) señalaba que el éxito de un gerente se asocia con factores como la capacidad que posea para el análisis sistemático del contexto y sus tendencias, descubrimiento problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización, construcción de redes de contactos, así como de otros factores concomitantes a la vida organizacional.

De allí que en el presente, se asuma el problema organizacional desde una visión integral de la gerencia, pues la realidad histórica ha obligado a entender que una empresa es más que la suma de sus partes, la identidad y las relaciones humanas entre dirigentes y dirigidos, constituyen valores intangibles que determinan en gran medida, las condiciones que favorecen y potencian progresivamente la calidad de gestión, y por ende, de la eficiencia

de las decisiones que contribuyan al crecimiento y posicionamiento en la sociedad donde se inserta.

A decir de Mintzberg (1996) entre las competencias de los gerentes exitosos se encuentra ahora las de escuchar, hacer “feed back” continuo, se trata en todo caso, de no caer en el usual sesgo de las estructuras jerárquicas tradicionales de “matar” al que dice la verdad, sino por el contrario, estimularla. Ahondar e investigar la verdad dentro las relaciones humanas potenciaría el poder de la comunicación asertiva entre dirigentes y dirigidos, las relaciones de respeto deben ir más allá del formulismo que impone la autoridad de cargo. De la importancia que se le dé a las relaciones interpersonales, a los valores y a la ética empresarial, dependerá en gran medida, que la gestión en las empresas responda a los propósitos establecidos.

De allí que en los últimos años se hayan generado nuevas teorías en el campo de la gestión empresarial con la finalidad de atender las necesidades y exigencias que hoy se plantean al interior de las distintas estructuras que la conforman, pues el problema del comportamiento humano ha dejado de ser un problema de estudio para el campo de la psicología, sino también para quienes tienen la responsabilidad de dirigir las empresas.

Del estilo de liderazgo, de la comunicación y los valores que identifiquen al gerente como líder, dependerá que se produzcan los cambios graduales que contribuyan a un cambio de pensamiento, vale decir, de actitudes, de competencias profesionales específicas, pero también de valores relacionados con el crecimiento profesional y humano.

Las empresas del siglo XXI para poder sustentarse dentro de los vientos de cambios que impulsará irreversiblemente otras formas de organización, deben adoptar estrategias comunicativas que no sólo estén enfocadas a la producción y al marketing, sino además, al bienestar y la adecuada motivación del capital humano como su principal activo, lo cual será posible en la medida que se establezcan estrategias orientadas a comprender que las innovaciones no se hayan al alcance de una persona, por muy altas que sean sus cualidades, sino que solo pueden ser generadas por un equipo de trabajo, que bajo condiciones laborales emocionales favorables podrá desplegar el mayor potencial creativo como laboral.

La conducta humana constituye una dimensión compleja que le exige al gerente actual adentrarse en la complejidad que caracteriza al hombre en sociedad, y de manera especial, dentro del ámbito laboral, es en estos espacios donde confluyen un conjunto de distractores que hacen que los esfuerzos humanos, financieros y materiales se diluyan en la ineficiencia, y cuyas secuelas llegan a manifestarse en el cierre o desaparición de las empresas al no poder mantener sus gastos operativos.

El manejo de los conflictos y la crisis de identidad en las empresas, tienen en el capital emocional de las organizaciones, un reto de insoslayable responsabilidad para quienes cumplen labores gerenciales, y en especial, en el ámbito de las empresas públicas, cuyo dinamismo está altamente influenciado por el burocratismo y el estado clientelar, conllevando que al interior de las instituciones emerjan situaciones imprevistas como contradictorias.

En este orden de ideas cabe destacar los aportes de Páez, (2012) quien al referirse a la importancia de relaciones interpersonales en las empresas apunta:

Dentro de la comunicación existen una serie de barreras que pueden interrumpir una relación eficaz entre los empleados, las cuales se conocen como las interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos de individuo, las interrupciones que se presentan en el ambiente en donde se produce esta, la distancia física entre las persona y las restricciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en el proceso. Además de estas se puede experimentar tres dificultades, la omisión, la distorsión y la sobrecarga. (p.8)

Los espacios de las empresas públicas generalmente, han estado caracterizados por tener que enfrentar el impacto que produce al interior de sus organizaciones, la alta rotación de los cuadros gerenciales, así como de los demás miembros que conforman los cuadros directivos dentro de la estructura organizacional, influyendo muchas veces en la creación de tensiones y de inestabilidad emocional, y con ello, los efectos psicológicos, afectivos y laborales, que de ello se derivan.

Para responder a las complejidades y a los constantes cambios que se les exige a las empresas e instituciones públicas, se ha hecho necesario que se establezcan estrategias gerenciales con el propósito de conocer cómo afectan las barreras emocionales en el desempeño laboral de los empleados, así como en la vida personal y social. Las consecuencias del impacto emocional se ven reflejadas en el fenómeno creciente del ausentismo laboral, frustraciones, así como en la incapacidad psicológica por distorsiones graves en la conducta emocional de un alto porcentaje de empleados de la administración pública.

De la capacidad de las empresas de aportar respuestas a los problemas que afectan las relaciones interpersonales entre dirigentes y dirigidos, dependerá que las instituciones y empresas del estado superen la concepción mecanicista heredadas del paradigma tecnocrático y burocrático, que concibió las relaciones humanas con un propósito científico, vale decir, de regularización y control, donde las variables estaban dadas por una relación causa efecto. Esto es mandar y obedecer. Esta concepción de organización mutó.

En lo sucesivo, la gerencia para los nuevos tiempos debe apelar a un pensamiento flexible, crítico, fundado en la participación y compromiso de los miembros que la conforman y así poder impulsar un clima organizacional donde sea posible el trabajo colaborativo como constructivo, donde los afectos y las emociones se conjugan para favorecer el estado emocional . De donde se deriva en consecuencia, que el valor del capital humano no solo está referido al capital intelectual (racional) de sus empleados, sino también del capital emocional.

A decir de Araujo, M. (2007) “el capital emocional de una empresa facilita un clima de confianza y apertura el nivel de conciencia y auto-conocimiento de cada empleado incrementando su motivación” (p.7). El capital emocional en las organizaciones constituye un activo intangible de vital importancia que favorece las relaciones armónicas entre dirigentes y dirigidos, haciendo que la actividad laboral se desarrolle desde una nueva visión de organización, donde el conocimiento (capital intelectual) armoniza con el capital emocional (sentimientos, creencias, valores) enriqueciendo la calidad del clima organizacional de las empresas.

En correspondencia con lo anteriormente planteado, son oportunas las palabras de Ribeiro, (1997) quien al referirse a la concepción proactiva que debe identificar al gerente innovador afirma “Para que Ud. crea y mantenga el éxito en el futuro, es necesario que sea más navegante que estratega, que establezca redes de contacto en lugar de actuar jerárquicamente, que sea flexible y no rígido” (p.17). En atención a lo anteriormente expuesto es fundamental que las organizaciones y empresas, indistintamente de su naturaleza y dimensiones, sean percibidas como organizaciones humanas que se estructuran sobre la base de las mentalidades, valores, pensamientos, sentimientos, creencias, actitudes, de las personas que las forman.

En correspondencia a lo anterior, es fundamental que al interior de las organizaciones deben establecerse estrategias gerenciales que permitan detectar la amenazas internas que afectan el equilibrio y las relaciones emocionales entre los distintos miembros que laboran dentro de las empresas del estado venezolano, permitiendo con ello superar las barreras que han impedido una mayor y mejor motivación y pertinencia con los propósitos que se plantean en el ámbito de la administración pública. Las empresas deben trascender hacia estilo de liderazgos que logren entender que el componente afectivo es un capital intangible dentro de toda organización, que de acuerdo al grado de estímulo al que es sometido el capital humano, serán así, sus actividades y comportamientos en pro de la producción o por el contrario, en deterioro de las labores que como consecuencia, darán bajos resultados.

Es por ello que se plantea la necesidad de conocer las particularidades que definen el problema del capital emocional dentro de las empresas de producción petrolera del Estado, y en concreto , en el caso específico, en la

coordinación operacional de petróleos de Venezuela sociedad anónima (PDVSA) de la sección de Punta de Mata, estado Monagas, donde se presentan problemas importantes relacionados con las relaciones interpersonales como son: la falta de comunicación afectiva, alta presión laboral, desmotivación, bajo autoestima, falta de identidad con la empresa, entre otros.

Estos indicadores constituyen elementos reveladores que al interior de la gerencia en su coordinación operacional, debilidad en estrategias gerenciales enfocadas a potenciar el capital emocional de sus empleados, problema que consideramos de vital importancia en aras de corresponder eficazmente a los objetivos que se plantean dentro de la mencionada coordinación.

En tal sentido, la presente investigación estará dirigida a investigar las relaciones de sentimiento, afectividad y correspondencia que caracterizan las relaciones humanas dentro del departamento de coordinación operacional de PVSA Punta de Mata. En correspondencia a ello se plantean las siguientes preguntas:

- ✚ ¿Qué tipo de liderazgo caracteriza la gestión en la organización?
- ✚ ¿Cuales son las características principales que definen las relaciones entre dirigentes y dirigidos?
- ✚ ¿Cuáles sentimientos definen las relaciones entre los distintos miembros que conforman el departamento en estudio?
- ✚ ¿Cómo contribuye el capital emocional de la empresa en la consecución de los objetivos propuestos por la gerencia?

- ✚ ¿Cuáles son las posibilidades de proponer acciones dirigidas a potenciar el capital emocional del personal que labora en la coordinación operativa de PDVSA de Punta de Mata?

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de acción que contribuyan a mejorar el capital emocional en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata, estado Monagas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de comunicación interna a nivel formal e informal en la empresa.
- Determinar a través de un instrumento la información de los trabajadores acerca de la comunicación interna y su incidencia en los niveles de motivación.
- Precisar el estímulo del capital emocional en los empleados en la coordinación de producción de PDVSA de Punta de Mata.
- Determinar los rasgos distintivos en el capital emocional entre los empleados de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.
- Diseñar estrategias enfocadas a mejorar el capital emocional como un activo intangible en la empresa PDVSA

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los problemas que afectan el clima organizacional en las empresas es la calidad de las relaciones interpersonales que se establecen dentro de las organizaciones, lo que conlleva a la creación de tensiones y conflictos que inciden en el comportamiento de los empleados, generando problemas de identidad corporativa y bajo nivel de productividad.

El problema de la comunicación interpersonal en las empresas encuentra en el paradigma burocrático basado en la jerarquía del cargo, un serio conflicto, pues generalmente se ha creído, y de hecho sigue ocurriendo, que con el sólo dominio de conocimientos y habilidades técnicas es suficiente para ocupar puestos estratégicos dentro de las empresas, lo cual ha conllevado, a que al interior de muchas de ellas se produzcan crisis en las relaciones laborales.

En muchos contextos son minimizadas variables como la comunicación interna, la motivación así como el componente emocional de los empleados, conllevando a la generación de un clima laboral lleno de tensiones, como de conflictos permanentes entre dirigentes y dirigidos, lo cual conlleva indefectiblemente afectar la capacidad laboral de quienes integran la unidad de trabajo.

En este sentido la investigación se justifica al estar orientada a indagar sobre el nivel del capital emocional que poseen los dirigentes y dirigidos en la coordinación de producción de PDVSA Maturín, y así poder desarrollar un plan de acción que permita potenciar la motivación y compromiso de los trabajadores y trabajadoras que se desempeñan en dicho departamento.

A tal efecto la investigación estará enfocada en:

- Conocer las relaciones interpersonales entre los miembros que conforman la coordinación de producción mencionada.
- Disminuir las tensiones y conflictos personales entre dirigentes y dirigidos.
- Contribuir a mejorar el capital emocional de la empresa.
- Mejorar el nivel de eficiencia de la empresa en general.

#### 1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio está dirigido a proponer un plan de acción que contribuya progresivamente mejorar el capital emocional de la empresa y así poder adecuar el ambiente laboral a los propósitos de responder a las metas establecidas desde la alta gerencia. El estudio estará dirigido a indagar el capital emocional personal que labora en la coordinación de producción en la ciudad de Punta de Mata del estado Monagas. El estudio se realizará entre septiembre y octubre de 2013.

#### 1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS

**Asertividad:** Se entiende como una técnica de la comunicación social, utilizada en las organizaciones en los procesos de comunicación interna. Por medio ella los trabajadores pueden expresar sus pensamientos, ideas, sentimientos y necesidades sin amenazar a los demás teniendo en cuenta la

igualdad y el respeto. En este tipo de comunicación la escucha es muy importante en el proceso de interlocución. (Escaich,2004)

**Capital Emocional:** Refiere al tipo de compromiso que tienen los trabajadores y empleados de una empresa con la visión y los objetivos de la misma, involucra los deseos, la motivación, la voluntad, la cohesión de equipo de trabajo, y la determinación de salir adelante como comunidad humana. El capital emocional incluye el capital intelectual, pero no viceversa. (Ramírez, 2013)

**Comunicación:** es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Las organizaciones no pueden existir sin operar. Sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina toda su dependencia. (Chiavenato, 2000, p.87)

**Comunicación Descendente:** Es el flujo que se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Generalmente la alta gerencia necesita suministrar información de interés para los subalternos, compartirlos con ellos y ayudarles a sentirse informados.

**Comunicación Ascendente:** Es el flujo de comunicación que nace de los niveles inferiores hacia los altos niveles jerárquicos de la organización, ayuda a transmitir ciertas necesidades de los empleados para que así la alta gerencia tome buenas decisiones. (Davis, 2000. pág. 94)

**Comunicación Horizontal:** Es la también llamada comunicación cruzada, se da a través de cadenas de mando, siendo necesaria para coordinar el trabajo con los miembros de otros departamentos e integrar

funciones y actividades, pudiendo así conllevar a la eficaz productividad en la organización. (Ídem, 2000, pág. 94-103)

**Competencias:** “los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general atributos personales que se relacionan de forma causal, más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades” (Ledezma, 1999, p.57)

**Comunicación Efectiva:** Es un proceso diseñado para proporcionar los conocimientos y métodos necesarios a dos o más personas, dispuestas a trabajar juntas para mejorar sus relaciones, entre ellas y con los demás. (Becvar, 1999, pp. 9-10).

**Cultura Organizacional:** Es uno de los fenómenos internos que puede darse en una empresa, la cultura organizacionales expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores. Es una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. (Chiavenato, 2000, p.589)

**Empatía:** actitud que permite captar el mundo de referencia de otra persona (Bermejo 1998: 25). Es decir, es la conciencia de los sentimientos, necesidades y problemas de los demás y la capacidad para expresar al otro que se le ha comprendido.

**Eficiencia:** significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. (Chiavenato, 2004, p.52)

**Gerente:** Persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar sus metas.(Stoner, 2002,p.17)

**Inteligencia Emocional:** Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. (Goleman, 2000, p. 92).

**Inteligencia Intrapersonal:** Es la habilidad de formar una visión verídica de uno mismo y ser capaz de utilizar ese modelo para operar efectivamente enfrentando las circunstancias de la vida. (Gil, 2000, p.18)

**Liderazgo:** es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 2000,p.151).

**Motivación:** aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Chiavenato, 2000, p.65).

**Organización:** Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. (Chiavenato, 2000. p.7.)

**Personas innovadoras:** buscan ideas nuevas de muchas fuentes. Hallan soluciones originales a los problemas. (Varguillas, 2008, p.63).

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Méndez, H (1.997), buscó diseñar un modelo de liderazgo para la gerencia de recursos humanos en las empresas del sector privado situadas en Maracay, estado Aragua. El estudio fue de naturaleza de campo y con alcance descriptivo, abarcando una muestra representativa de quince (15) compañías, con una nómina mayor de (500) empleados y obreros a manera de medir cual era el perfil de los gerentes encargados de las gerencias de recursos humanos de las organizaciones evaluadas. Su conclusión principal fue que los gerentes de recursos humanos no se consideran líderes, porque le temen a sus emociones y no emprenden acciones que propicien un trabajo mancomunado

Guerra y Pérez (2002) en su tesis de grado titulada: “El Impacto de los estilos de liderazgo sobre el clima organizacional” realizada por, Universidad Católica Andrés Bello, escuela de Psicología, mención Psicología Industrial, bajo la naturaleza de un estudio de campo, donde se proponen una serie de acciones. Como conclusión destacan que existe preocupación a través del tiempo por estudiar el clima de las organizaciones, y en segunda instancia el impacto del liderazgo y del uso de la inteligencia emocional en el mismo, considerando que cada estilo para liderizar la acción laboral, varia no solo entre las empresas sino entre individuos.

Cruz, J. (2003) en su trabajo de intitulado “ La Gerencia del Capital Emocional en las empresas de servicios y del sector manufacturero

instaladas en la zona industrial I de Barquisimeto, estado Lara”, ejecuto un análisis comparativo de las empresas de servicios y del sector manufacturero con relación a la administración y uso de sus componentes, llegando a la conclusión que la gerencia del capital emocional es igual en ambos sectores, haciendo notar a la vez que las empresas de servicio analizadas aplican con menor rigurosidad la administración.

Marcano, M. (2006) en su trabajo de grado intitulado “Estudio de la Inteligencia Emocional de Los Empleados de La Empresa Operaciones De Producción Y Exploración Nacionales (O.P.E.N.), S.A.; Sucursal Maturín, Estado Monagas. Año 2005” destaca entre sus principales conclusiones la necesidad de facilitarles a los empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones por parte de los gerentes y directivos e incentivarlos a mantener un equilibrio entre la lógica y el elemento emocional al momento de tomar una decisión, para lograr la decisión más acertada. De igual manera enfatiza sobre la necesidad de motivar a los empleados ofreciéndoles desafíos y estímulos que les permitan desarrollarse profesionalmente, logrando de esta forma una integración con el ambiente de trabajo para continuar mejorando sus procesos laborales y emocionales.

Páez, R. (2012) en su trabajo de postgrado de la Universidad de Oriente, núcleo Monagas, cuyo título fue” Estrategias gerenciales para mejora continua de las relaciones interpersonales en la dirección de obras públicas estadales de la ciudad de Maturín, estado Monagas, destacó entre sus principales conclusiones que los empleados se encuentran desmotivados por la remuneración y el no reconocimiento de su trabajo, además que el proceso de toma de decisiones está centralizado en la jerarquía de la organización, y que muy poco se les considera para la toma de decisiones, haciendo así sentir a los empleados de este organismo. El liderazgo que

prevalece es autocrático situacional, lo que hace que el personal no reciba ningún tipo de incentivo, existen barreras en la comunicación lo cual interfiere significativamente en las relaciones interpersonales al generar estados emocionales negativos.

Lo expuesto revela que al interior de la gran mayoría de las organizaciones del sector público, el capital emocional no conforma una competencia de estudio, lo que deja entrever, que este activo intangible ha sido soslayado por quienes ocupan y han ocupado posiciones gerenciales, lo cual puede explicar, entre otras causas, el bajo compromiso que tienen muchos empleados con las empresas del estado, pues, entre las necesidades que mueven al mundo, está el reconocimiento y la motivación al ser humano por lo que hace en los espacios donde labora.

## **2.2 BASES TEORICAS**

### **2.2.1 Capital Emocional**

El capital humano en los actuales momentos ha pasado a ser considerado como la principal fuente de innovación de desarrollo. Está referido a la educación, formación, experiencia (aprender a aprender) conocimientos, valores, habilidades y actitudes de las personas que laboran en una determinada empresa u organización.

De esta manera el capital emocional lo concebimos como el potencial humano expresado en sentimientos, afectos, valores, percepciones, creencias tanto a nivel personal como organizacional, que permiten brindarle una identidad a un colectivo social como empresarial permitiendo

cohesionarlo en una dirección en el logro de metas previamente establecidas.

A decir de Goleman (1999) el capital emocional es la esencia de la cual se nutren las organizaciones en la consecución de los sueños, convirtiéndose en la energía y la fuerza que mueve y compromete a las empresas a logros superiores, el capital emocional se encuentra en los corazones mediante las emociones, estableciendo sinergias que motorizan al personal a vencer las barreras que emergen en toda dinámica humana, para este autor el capital emocional se expresa en las palabras emotivas como pasión y empeño por lo que se hace.

Para Thomson, (2000) el capital emocional: “es el conjunto de recursos que son tanto los motores de las personas como de las organizaciones, estos recursos son sentimientos, creencias, percepciones y valores.” (p.22).

El capital emocional difiere de otras formas de capital porque en la medida que protege y brinda satisfacción a las personas, obtenerlo es un fin en sí mismo, más allá de productividad alguna que pudiera producir. El capital emocional se fundamenta en la capacidad del ser humano de realizarse, ser feliz, vivir en justicia y equidad.

De acuerdo a Varguillas, (2008) el capital emocional de las organizaciones conforma el conjunto de aptitudes, actitudes, creencias y costumbres emocionales que siente y práctica la organización a través de sus miembros y sus usuarios.

- a) Es aptitud porque lo compone la habilidad de intuir, comprender y aplicar efectivamente el poder de la emociones para el beneficio de la organización.
- b) Es actitud porque es la capacidad de disposición que posee la organización a través de sus miembros para poner al servicio de la organización sus habilidades emocionales.
- c) Es creencia porque los miembros de las organizaciones tienen convicciones su forma de pensar y actuar ante situaciones concretas, y es costumbre porque se materializa a través de las prácticas emocionales cotidianas. (p.79)

Para el autor es importante señalar que este conjunto de competencias (aptitudes, actitudes, creencias y costumbres) se integran en la dinámica de toda organización de manera individual y colectiva, permitiendo así generar una cultura que refleja una imagen interna y externa. (p.79)

Baena. G (2006) al referirse a la trascendencia que tendrá en las próximas la importancia de saber manejar las emociones afirma:

Las fuerzas dominantes de las próximas décadas serán los individuos organizados, participativos, interactuando entre sí y para ello debemos iniciar la tarea de formar seres humanos, cuyas emociones estén en equilibrio con la razón, que no menosprecien a otros y que todos y cada uno entendamos el camino de la solidaridad, del apoyo mutuo, del bienestar social. (p.150)

Desde lo expuesto por la autora, se plantea la necesidad que tendrá la sociedad de recurrir a otras formas de pensar, que permita, entre otras posibilidades, establecer relaciones reciprocas con sus semejantes, de practicar relaciones humanas que contribuyan a emerger un pensamiento

distinto al que nos ha dominado hasta el presente, se trata de vincular la razón con lo sensible (*raciovitalismo*), pues el hombre sólo podrá pasar al umbral de lo humano cuando trascienda el racionalismo como única forma de actuar en el mundo.

Con respecto al valor del capital emocional en la organización Daza y Guerrero (2006) señalan que este:

Se inicia en sí mismo a nivel personal, al usar las emociones en reforzar el rendimiento y las relaciones laborales, estamos no solo ante el reto de fomentar de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional en la empresa inteligente. (p.20)

Las personas con alta disposición de aprendizaje, pueden mejorar sus relaciones intrapersonales e interpersonales, en la misma medida que inician y desarrollan una alta disposición por superar las barreras que le impiden establecer relaciones afectivas con quienes le acompañan familiar y laboralmente.

Goleman, D. (1999) sostiene que la inteligencia intelectual no garantiza el éxito de un profesional en su ámbito de trabajo, pues ella constituye una condición, que unida a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Con respecto al capital emocional Daza y Aragón (2006) afirman:

La tarea del líder actual requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un alto desempeño, pero en el caso de los líderes sobresalientes

llega al ochenta y cien por ciento de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito. (p.4)

En correspondencia a lo expuesto en la cita anterior, nos refiere que el éxito de una organización está estrechamente relacionado con la capacidad que tiene el gerente de desempeñarse en ambiente complejos como desafiantes, pues él como líder está llamado a ser el punto de referencia de sus dirigidos. Su comportamiento y valores se reflejarán en la misma medida en que el gerente como líder propicia las condiciones para que las cosas sucedan.

Melé (2001) con relación a la capacidad del líder de influir sobre sus dirigidos señala que un verdadero líder no se limita a expresar máximas o proverbios o a imitar a otros de manera irreflexiva, sino que trata de entender el por qué de los hechos, manteniendo siempre una actitud de búsqueda y de compromiso con la verdad y con el bien, de tal manera que aprendan a discernir con la verdadera sabiduría (capital emocional) y verdades engañosas que intenta pasar por sabiduría.

### **2.2.2 Características del Capital Emocional**

- ✓ Permite reconocer las propias emociones, lo cual requiere prestar atención a las señales emocionales que el cuerpo de la empresa transmite.
- ✓ Contribuye a manejar las emociones a través de apaciguamientos y modificación de la situación, valiéndose para ello de la energía positiva para provocar el cambio.

- ✓ Utiliza el potencial disponible a través del manejo de los impulsos y manteniendo el optimismo.
- ✓ Empatizar al saber ponerse en el lugar de los demás admitiendo y manifestando las emociones, escuchando y consiguiendo una sincronización corporal.
- ✓ Permite crear relaciones sociales a través de un ambiente agradable y distendido, convenciendo y motivando, moderando los conflictos, contemplando los problemas desde distintas perspectivas.

### **2.2.3 Las Emociones dentro de las Empresas**

A continuación se presentan un conjunto de emociones que presentes en las organizaciones contribuyen a edificar y avanzar sanamente en la consecución de las metas establecidas, de igual manera se presentan posteriormente las que son calificadas como demoledoras o destructivas.

De acuerdo a Thompson, (2000) las emociones pueden contribuir positiva o negativamente en la consecución de las metas en las empresas, en esta dirección clasifica las emociones en dos vertientes opuestas.

#### **2.2.3.1 Emociones Dinámicas**

- ✓ Empeño: idea persistente que nos mueve a la acción.
- ✓ Reto: deseo de superarse, luchar y ganar, especialmente ante la adversidad.
- ✓ Pasión: entusiasmo, entrega ante un compromiso o acción determinada.

- ✓ Compromiso: implicación en una determinada acción o causa.
- ✓ Determinación: firmeza en el propósito.
- ✓ Disfrute: el hecho de recibir placer, diversión, distracción, risa.
- ✓ Amor: gran afecto o vinculación a alguien o a algo, deseo de “dar”.
- ✓ Orgullo: respeto hacia uno mismo, conciencia de la valía personal, y de la utilidad para la organización.
- ✓ Deseo: anhelo de tener, poseer o ser.
- ✓ Confianza: Creer en la integridad, en el valor, en la transparencia de una persona, de un equipo o de una organización. (p.36)

### **2.2.3.2 Emociones Destructivas**

- ✓ Temor: alarma causada por una sensación de peligro.
- ✓ Ira: Sentimiento de gran disconformidad o antagonismo.
- ✓ Apatía: falta de motivación.
- ✓ Estrés: tensión mental, física o emocional.
- ✓ Ansiedad: gran estado de desasosiego o tensión.
- ✓ Hostilidad: conducta de oposición y antagonismo.
- ✓ Envidia: descontento, resentimiento provocado por las posesiones, logros o cualidades de otros.
- ✓ Gula: deseo desmedido de riqueza y poder.
- ✓ Egoísmo: falta de consideración hacia los demás, debido a su propio interés.

- ✓ Odio: sentimiento profundo de desagrado agresivo hacia los demás.  
(p.37)

De las competencias gerenciales del cuerpo directivo, del liderazgo, y capacidad comunicativa de quienes asumen la responsabilidad de gerenciar, dependerá en gran medida que la empresa emprenda desde el interior, acciones conducentes a incentivar y motorizar cambios permanentes que contribuyan a consolidar la visión y misión de la empresa, para que ello ocurra la integración del capital intelectual y emocional de la empresa conforman dos caras de la misma moneda, lo emocional se complementa en lo intelectual reconociendo la trascendencia del conocimiento para hacer que las cosas se hagan en correspondencia a los objetivos y a la visión que mueve a la empresa.

#### **2.2.4 La Inteligencia Emocional**

De acuerdo a Gil' Adi (2000) la inteligencia emocional no es lo opuesto al coeficiente de inteligencia, no obstante, sostiene que el éxito está estrechamente relacionado en 79% con la actitud o inteligencia emocional y con un 21% con el coeficiente intelectual.

Goleman (1999) define la inteligencia emocional como aquella:

que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal.  
(p.54)

En este sentido, la inteligencia emocional está relacionada con la capacidad que poseen los seres humanos para adaptarse a los distintos ambientes, de manera tal que podamos manejarnos en situaciones favorables como adversas. La inteligencia emocional permite que en los ambientes laborales, tanto dirigentes como dirigidos, confluyan en ambientes de trabajos altamente eficaces al generar continuamente un clima organizacional que proporciona confianza y un alto sentido de empatía entre los distintos niveles de toma de decisiones.

De acuerdo a Goleman, D. (1999) en las empresas regularmente se desaprovechan las oportunidades de reflexionar sobre lo que se torna efectivo, y sobre las deficiencias que pueden surgir dentro de la dinámica de la misma, al no disponer de estrategias que le permitan detectar preventivamente las posible fallas, generalmente en las empresas con gerencias tradicionales, esperan que los problemas ocurran, conllevando a la tradicional práctica de la actuación espasmódica o reactiva, y con ello, las consecuencias económicas y sociales que de ello se derivan.

Con relación a las dimensiones necesarias que permiten detectar fallas en la gerencia, el mencionado autor refiere:

- a) Autoconocimiento emocional: Obtener una lectura del clima emocional, según afecte al desempeño.
- b) Logro: Revisar el ambiente en busca de datos cruciales y oportunidades para emprendimientos.
- c) Adaptabilidad: Flexibilidad frente a desafíos u obstáculos.

- d) Autodominio: Desempeñarse con efectividad bajo presión, en vez de reaccionar con pánico, cólera, o alarma.
- e) Optimismo: Flexibilidad frente a los contratiempos.
- f) Empatía: Comprender los sentimientos y perspectivas ajenas, ya sean clientes o miembros internos.
- g) Conciencia política: Entender las tendencias económicas, políticas y sociales cambiantes.
- h) Influencia: Capacidad para las estrategias de persuasión.
- i) Creación de vínculos: Fortaleza de los lazos personales entre personas y partes de la organización muy alejadas entre sí.

Goleman señala que la inteligencia emocional le permite al ser humano poder desarrollar la conciencia de sus propios sentimientos en el momento en el que se experimentan, dándole una atención progresiva a sus propios estados internos de emoción. Desde la conciencia autorreflexiva, la mente, observa e investiga las experiencias mismas. La conciencia de sí mismo, es una forma neutra que conserva la autorreflexión, incluso emociones turbulentas.

Goleman (1999) entre las características de la inteligencia emocional, destaca:

- Independencia: Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- Interdependencia: Cada individuo depende en cierta medida de los demás.

- Jerarquización: Las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- Necesidad pero no suficiencia: Poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo las competencias asociadas con ella, por ejemplo; la colaboración y el liderazgo.
- Genéricas: Se puede aplicar, por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

De igual manera Weisinger (2001) señala que la inteligencia emocional es “el uso inteligente de las emociones de forma intencional, donde las emociones trabajan para el individuo, utilizándolos con el fin de ayudar a guiar el comportamiento y a pensar de manera que mejoren los resultados”.(p.17)

Los pilares de la Inteligencia Emocional (IE) están constituido por:

- a) Reconocer las propias emociones: lo que nos permite informarnos sobre nosotros mismos, prestando atención a las señales o estímulos emocionales emitidos hacia los demás.
- b) Saber manejar las emociones sobre el apaciguamiento, la represión y la modificación de la situación, de tal manera de provocar a partir de la energía precisa, el cambio hacia un comportamiento constructivo.
- c) Utilizar el potencial disponible a través del control de los impulsos fortaleciendo y animando el optimismo.

- d) Saberse poner en el lugar de los demás (empatizar) sabiendo escuchar a los demás.
- e) Crear relaciones sociales a través de un ambiente agradable como amplio, motivando y moderando los conflictos, de la misma manera que crea las condiciones para fortalecer las relaciones humanas con los distintos grupos y racionalidades que conviven en un determinado espacio social.

En atención a todo lo anteriormente expuesto, la inteligencia emocional puede asumirse como el conocimiento que tiene el ser humano sobre sus propios sentimientos permitiéndole transformarlos en una capacidad socioafectiva que le facilita una mayor y mejor relación en su entorno familiar, social como laboral.

### **2.2.3 Teoría de Las Relaciones Humanas**

La Escuela de las Relaciones Humanas, fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores a comienzo del siglo veinte, esta corriente del pensamiento administrativo surgió de la necesidad de contrarrestar las tendencias a la deshumanización del trabajo, que sostenía que los trabajos debían hacerse de manera rigurosa y forzada, lo que hizo que surgiera una nueva racionalidad acerca del trabajo, considerando factores fundamentales como la comunicación, la motivación, el liderazgo, los incentivos del trabajo, y las relaciones interpersonales como sociales como elementos esenciales dirigidos a humanizar los ambientes laborales.

La teoría de las relaciones humanas hace énfasis en la importancia que tiene la comunicación y la motivación para los empleados dentro de la

organización, de manera que puedan satisfacer sus necesidades como las de la empresa. En las empresas con alta motivación, las relaciones humanas se convierten en uno de los pilares fundamentales para que en ella se generen las condiciones que contribuyan a fortalecer el clima organizacional propicio para crear, desarrollar y consolidar los objetivos de la empresa.

Las relaciones humanas constituyen el principal pilar sobre el cual se apoyan los proyectos de toda empresa, pues de la forma como se sienten y se perciben los seres humanos en el desarrollo del trabajo que realizan, de dependerá en gran medida que los empleados asuman comprometida y responsablemente su labor, y así agregar valor en cada una de las actividades que realiza, pues al sentirse reconocido y valorado, las emociones positivas constituyen una energía inclinada a contribuir al logro de los objetivos que le son comunes a todo el personal.

#### **2.2.4 La Comunicación**

Una de las características que definen la realidad cultural de nuestros tiempos, la constituye la multidireccionalidad de la comunicación, pues ella se traduce en una fuente de valiosísimo aporte para la toma de decisiones en las organizaciones. A través de la comunicación es como los seres humanos llegamos a expresar nuestros sentimientos, necesidades, ideas como valores. Una buena comunicación es un factor vital para posibilitar relaciones humanas constructivas o edificantes, muy bien sea en el ámbito familiar, social como laboral.

De acuerdo a Buckingham, M (2005) cuando los empleados o trabajadores conocen sus deberes y derechos, se sienten más familiarizados

con la empresa, permitiendo que se reduzcan las posibilidades de resistencia al logro de los objetivos y que la productividad se vea afectada.

En atención a ello, los autores referidos sostienen: "Debido a la complejidad de las empresas es preciso crear canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización". (p.510). Precisar las canales más efectivos para activar procesos comunicativos más directo, permiten conocer a fondo las particularidades de cada uno de quienes integran el equipo de trabajo. Los gerentes que se comunican con los empleados y trabajadores paseando por la oficina y hablando con ellos informalmente, a través de la página web o redactando boletines de noticias para trabajadores, si bien constituyen recursos y medios no convencionales de comunicación que también son efectivos, los mismos carecen de la tecnicidad que otras estrategias más formales poseen.

La comunicación constituye uno de los elementos vitales en la convivencia humana, sin ella, las relaciones en la sociedad se hacen precarias. El éxito o fracaso depende en gran medida de la manera como nos comunicamos con nuestros semejantes, de allí que el cimiento de las relaciones humanas se encuentre en la comunicación. Si bien, los recursos y diseños de programas para comunicarse a través de las nuevas tecnologías, permite establecer relaciones a nivel interno y externo de las organizaciones, de ninguna manera son alicientes para conocer la realidad al interior de las organizaciones, y en especial, aquellas, que por sus dimensiones, representan mayores exigencias o desafíos para hacerlas eficaces.

Davis y Newstrom (2000) definen la comunicación como:

La transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto (p. 53).

La comunicación implica saber escuchar al otro, la comunicación implica asumir un compromiso de hacer viable el entendimiento humano, de allí la necesidad de saber comunicar los mensajes, independientemente del medio que se requiera para ello.

En el ámbito de la gerencia, la comunicación entre dirigentes y dirigidos requiere del cuidado tanto del emisor como del receptor, de tal forma que se propicien las condiciones que eviten contradicciones que pudieran afectar las relaciones laborales. En toda organización deben desarrollarse estrategias que le permita hacer eficiente la comunicación, pues de ella depende en grado sumo, que los objetivos se logren.

Con respecto a la complejidad de la comunicación en los ámbitos de la gerencia Gibson, J y otros, (1999) señalan:

Sería difícil encontrar algún aspecto de la tarea de un gerente o empleado en el que no intervenga la comunicación; si todos en la organización compartieran los mismos puntos de vista, la interacción fuese fácil. Pero las cosas no son así: cada integrante llega a la empresa con su propia personalidad, antecedentes, experiencias y marco de referencias. (p. 548).

Lo expuesto por los autores refleja la complejidad de la comunicación entre las organizaciones, la diversidad del pensamiento, como de los valores y creencias de los empleados, conforman elementos que requieren una

inteligencia integrada por parte de quienes tienen las responsabilidades de dirigir en las empresas o instituciones.

#### **2.2.4.1 La Comunicación Interna**

En muchas organizaciones se han venido desarrollando en su interior, estrategias que permiten establecer informaciones y comunicaciones entre el gerente y los empleados, no obstante es importante destacar la diferencia entre una y la otra. En la información la dirección es univoca (no hay dialogo), en la comunicación se establece una relación de reciprocidad, es decir, se hace posible mediante el dialogo o feedback.

La comunicación interna también se hace posible a través de de E-mail, reuniones planificadas, medios internos de comunicación (intranet), informes entre otros.

#### **2.2.4.2 Elementos de la Comunicación Interna**

De acuerdo a Vertice, E. de (2008) los componentes de la comunicación interna en las empresas están conformados por:

**Emisor:** Puede tratarse de cualquier empleado o trabajador de la organización. Es la fuente de comunicación que desea transmitir un pensamiento a otros.

**Mensaje:** Es el producto real de la fuente codificada. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que se reciba del receptor.

**Código:** La forma en que se estructura el mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud y el sistema socio cultural.

**Canal:** Es el medio por el que es transmitido el mensaje.

**Receptor:** es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el sujeto debe decodificar el mensaje para lo que se requieren habilidades, aptitudes y conocimientos previos.

**Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito no en el proceso. Se medirá si una información llegó bien o no si se recupera una respuesta.

**Ruido:** Todo aquello que entorpece la comunicación, ya sea en el emisor, receptor o en la transmisión. (p.3)

De la forma como se cumplan los distintos procesos expuestos, se determinará la existencia de información o de comunicación.

Para Vertice, (2008) la comunicación puede darse en dos planos: a) *Comunicación Directa:* Es la desarrollada entre el emisor y el receptor de forma personal, cara a cara, y b) *Comunicación indirecta:* Es aquella basada donde la comunicación se realiza a través de una herramienta o un medio, ya que el emisor y el receptor no están en el mismo espacio. (p. 4)

Lo anterior nos permite resaltar que mediante la comunicación se despliega el dialogo como una herramienta que permite interactuar entre el emisor y el receptor. A decir de Senge, (2005) “El Diálogo significa moverse a través de un flujo libre de significados, moviéndose entre dos orillas: es la forma de ver la naturaleza representativa y participativa del pensamiento”

(s/p). Mediante el dialogo dirigentes y dirigidos establecen relaciones de confianza a través del compartir de valores que hacen posible la convivencia, el compartir una visión común, por lo tanto, de significados en la consecución de propósitos compartidos para el beneficio reciproco de la empresa y sus empleados.

### **2.2.4.3 Efectividad de la Comunicación Interna**

De acuerdo a Gómez, (2006) el gerente de las empresas debe considerar un conjunto de estrategias que le permitan superar las barreras comunicativas que impiden que los objetivos de la empresa se logren, al encontrar en la comunicación de los trabajadores serias limitaciones. En estos propósitos, el autor el refiere lo siguiente:

1. Centrarse en comportamientos concretos: El gerente debe ofrecer una retroalimentación que permita a los empleados conocer los conocimientos eficaces o los que deben mejorar. Debe evitar emitir juicios valorativos como: “tiene usted una mala actitud” por “ha ignorado a un cliente cuando está intentando captar su atención”.
2. Mantenga la retroalimentación en el terreno impersonal: En lugar de decir al empleado “es usted un incompetente” por “he podido observar algunas debilidades en su conocimiento del producto cuando ha realizado su presentación ante los clientes”.
3. Transmitir la retroalimentación en el momento y en el lugar preciso y oportuno: Una retroalimentación negativa transmitida en público puede desmotivar a la persona que está siendo criticada y probablemente resentimiento e irritabilidad. Para motivar es importante una retroalimentación positiva en público, porque no sólo motiva a la

persona alabada, sino a los demás que pueden aprender del empleado al ver que sus comportamientos están siendo reconocidos. (p.13)

## **2.2.5 Tipos de Comunicación en las Organizaciones**

En todas las organizaciones se presentan, indistintamente dos tipos de comunicación: a) la interpersonal y b) la comunicación organizacional.

### **2.2.5.1 Comunicación Interpersonal**

De acuerdo a Robbins (2003) la comunicación interpersonal es “aquella entre dos o más personas en la cual las partes son tratadas como seres humanos y no como objetos” (p. 611). Generalmente la comunicación interpersonal se produce frente a frente, a través del lenguaje verbal, las letras o del lenguaje no verbal; de igual manera se lleva a cabo a través de los adelantos tecnológicos, así también como por medio del teléfono, computadora, circuitos cerrados.

Mediante la comunicación interpersonal se desarrollan y se estimulan las relaciones humanas (RRHH), las cuales son consideradas como las unidades sociales básicas de cualquier organización.

#### **2.2.5.1.1 Comunicación Oral**

Para Invancevich, (1997) es aquella comunicación que se produce cuando se emplea la palabra hablada para transmitir un mensaje. Las conversaciones pueden realizarse personalmente cara a cara, por teléfono,

por discursos en reuniones, por circuitos cerrados de TV, o a través de una red de computadoras; todo ello facilita una interacción inmediata de doble dirección entre las partes (p. 512).

Para Robbins (1998) se establece cualidades y desventajas a este tipo de comunicación, destacando que las mismas nos permiten transmitir un mensaje verbal y recibir una respuesta en un mínimo de tiempo. De igual manera Ivancevich (1997) considera que una de las ventajas de esta modalidad es que permite la permisividad de formular preguntas, comentar, aclarar y debatir distintos puntos de vista y cuestiones de interés, así como también el establecimiento de un conjunto de planes de acciones y aprobación de resoluciones de problemas comunes.

Con respecto a sus desventajas, Robbins (1998) afirma es que la comunicación oral tiene un mayor potencial de distorsión, en especial en aquellos casos cuando el mensaje debe de pasar por varias personas, lo cual es una práctica común en las organizaciones con estructura organizacional vertical.

Es por esta desventaja que Ivancevich (1997) considera a la comunicación oral como de muy baja calidad, ya que si una persona se encuentra contrariada o reacia a una determinada decisión, con esta actitud, la persona puede ir introduciendo ruido o distorsiones en la comunicación; de igual manera los mensajes no se elaboran apropiadamente, por otra parte puede surgir que ante la influencia de la rapidez en el mensaje oral, este hecho pueda obstaculizar la retroalimentación y que la respuesta recibida (feedback) sea la menos indicada (p. 512).

#### **2.2.5.1.2 Comunicación Escrita**

Ivancevich (1997), afirma que la comunicación escrita es aquella que se realiza cuando se transmite un mensaje mediante la palabra escrita. Comprende cartas, los memorándums, publicaciones periódicas, carteleras, informes, correos electrónicos, manuales, etc., así como cualquier dispositivo que comunique palabras o símbolos escritos. (p. 513)

La ventaja de este tipo de comunicación, de acuerdo al autor referido es que por su carácter impersonal, puede ser compleja o extensa, por lo cual resulta importante para las empresas y organizaciones tener un registro permanente, legible y verificable, ya que el hecho de asentar algo por escrito, exige pensar con mayor atención lo que se quiere comunicar, lo cual nos hace afirmar que las comunicaciones escritas en sus elaboraciones deben caracterizarse por estar bien pensadas, con una estructura lógica y claridad.

Entre los inconvenientes se destaca especialmente el hecho de que requiere de más tiempo para su elaboración, de igual manera impide permite la interacción, así como una retroalimentación inmediata, originando que se opte por la comunicación oral para resolver rápidamente situaciones problemáticas, que no pueden solucionarse a través de la comunicación escrita, por las implicaciones de tiempo o de burocracia.

#### **2.2.5.1.3 Comunicación No Verbal**

Según Ivancevich (1997) es cualquier mensaje deliberado o no deliberado que, a su vez, no es ni oral ni escrito, entre este tipo de comunicación tenemos los movimientos corporales, expresiones faciales, entonación verbal, distancia entre personas, etc. De acuerdo al autor esta

comunicación depende de la situación en la que se produzca, por ejemplo, el silencio puede ser un mecanismo de comunicación.

Para esta modalidad en la comunicación, es importante que el receptor del mensaje debe de conocer las características de la fuente para poder decodificar el mensaje; por ejemplo, el sonido de la alarma antisísmica debe de ser interpretada como aviso de que la persona debe alejarse de las áreas de riesgos.

En este orden de ideas, es importante destacar que la comunicación ofrece una riqueza infinita de opciones; refiriéndose a sus desventajas, persiste el hecho de que fácilmente el mensaje puede ser mal interpretado. Robbins (1996) hace referencia a una investigación entre cuyos hallazgos destacó que, la expresión facial en un mensaje oral, aporta el 55% de contribución al mismo, en tanto que la posición física y el tono verbal un 38%, por lo que las palabras pronunciadas sólo aportan el 7 % de efectividad. (p. 614)

## **2.2.6 Comunicación Organizacional**

De acuerdo a Robbins (1996) la comunicación organizacional puede concebirse como el flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que circulan al interior de ella. Dentro de la comunicación organizacional se pueden presentar dos facetas: la comunicación formal y la comunicación informal. (p.729)

### **2.2.6.1 La comunicación formal**

Según Robbins (1996) es aquella que sigue la cadena de autoridad oficial de mando; y que es requerida a la misma vez para llevar a cabo las labores, y en concreto, puede señalarse que es la comunicación relacionada con la tarea.

De acuerdo a Robbins, (1996), dependiendo del sentido en que se presente el flujo de información dentro de la estructura organizacional, la comunicación formal puede ser de varios tipos, a saber:

#### **2.2.6.1.1 Comunicación descendente**

Para Ivancevich (1997) es aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados. Esta comunicación es importante, ya que es utilizada para establecer tareas, metas, proporcionar instrucciones, informar referente a políticas y procedimientos, señalar problemas que necesiten de retroalimentación acerca del desempeño, etc. Entre los ejemplos de la comunicación descendentes están los memorandums, informes, manuales de organización así como los periódicos internos.

#### **2.2.6.1.2 Comunicación ascendente**

Ivancevich (1997) establece que este tipo de comunicación se caracteriza porque la información fluye de abajo hacia arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de éstos a los niveles de dirección; su importancia radica, en que es una manera de evaluar indirectamente la eficacia de la comunicación descendente; mediante ella los trabajadores

adquieren conciencia de que forman parte de la organización; también permite obtener mejoras a través de la retroalimentación desde la “parte baja de la pirámide” , amén de que facilita la medición del clima organizacional.

Ejemplo de esta comunicación la constituyen los programas de sugerencias, procedimientos de quejas, políticas de puertas abiertas, reuniones de trabajo, etc.

#### **2.2.6.1.3 Comunicación Horizontal**

También llamada por Ivancevich (1997), comunicación lateral. Como lo establece es aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización. Ejemplos de esta comunicación lo son las reuniones de plantilla, las interacciones frente a frente, notas memorandums, informes, etc. Su importancia radica en que se puede emplear con fines de integración y coordinación de unidades independientes que forman parte de la organización. (p. 517)

#### **2.2.6.2 La comunicación informal**

De acuerdo a Robbins (1996) es aquella que no es aprobada por la gerencia y tampoco es definida en la estructura organizacional (p.729). En otras palabras, la comunicación informal puede concebirse como toda información no oficial entre personas o grupos.

De acuerdo a Ivancevich (1997) en la comunicación informal se manifiestan los clásicos rumores, comentarios y chismes, los cuales se

filtran a través de los canales formales de comunicación permitiendo así circular una gran variedad de hechos, sentires, murmuraciones y otros tipos de información. Es de significar que este tipo de comunicación se da indistintamente del tamaño de las organizaciones, sea ésta grande o pequeña.

### **2.2.7 La Motivación**

La motivación implica impulso hacia el logro de un resultado o meta, es el proceso que conlleva a una persona a actuar de una determinada manera, originando una propensión hacia un comportamiento específico.

Para Muchinsky, P. (2002) la motivación no es un fenómeno que se pueda observar de forma directa, no obstante si puede inferirse por medio de los comportamientos de las personas que son dirigidas por la cultura o por el ambiente y se logran observar en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades. En el campo laboral, la motivación es asumida como el dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo.

Para Muchinsky (ob. cit) la motivación “es un conjunto de fuerzas enérgicas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración (p.11). En correspondencia con lo expuesto, es importante señalar a la misma vez la necesidad de integrar tres elementos fundamentales para hacer que la motivación se haga efectiva; estos componentes son: a) la dirección, refiriéndose a la elección de actividades que realizamos con nuestro esfuerzo; b) la intensidad, que implica que tenemos distintos niveles de esfuerzo para realizar las cosas; y c) la duración, que refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo.

De acuerdo a Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la motivación puede definirse como:

Una característica de la psicología humana que contribuye el grado de compromiso de una persona. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “qué hace que la gente funcione” (p.484).

De igual forma Davis y Newstrom (2003), aseveran que la motivación tiene su lugar en el marco de una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere de habilidades de comunicación; pero la motivación también requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados, los cuales tienen origen en los seres humanos.

Con respecto a Valls (2008) al señalar la importancia de conocer la motivación en el ser humano, señala que:

Quizás la realidad motivacional no es la que parece que es, y que a lo mejor un pequeño esfuerzo de comprensión sobre el origen de las emociones, sentimientos, actitudes y conductas, realmente puede proporcionar la calidad de vida intelectual, emocional, física y espiritual que se busca. (p.15)

En correspondencia a lo anteriormente expuesto, la motivación, está relacionada con las condiciones o estados de ánimos que activan o dan energía al ser humano que lo conlleva a una conducta dirigida hacia determinado objetivos; en consecuencia, la motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen la conducta humana hacia fines y metas definidas.

### **2.2.7.1 Teoría de las Expectativas**

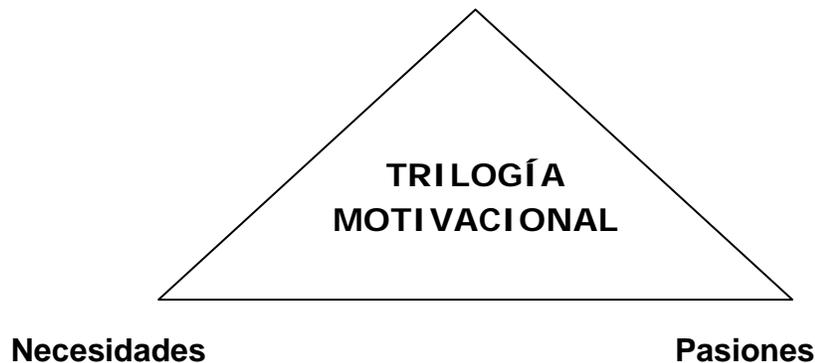
De acuerdo a Espada, (2002) la teoría de las expectativas considera que los empleados en la organizaciones pueden tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas. Esto se traduce en afirmar que los seres humanos saben lo que quieren del trabajo y comprenden que su desempeño les hará merecedores de las recompensas que desean.

En el aspecto laboral, se asume que la teoría intenta distinguir a la persona más motivada de la menos motivada de un grupo de empleados, de igual manera considera que los incentivos, las reglas y las recompensas son fundamentales para que los empleados despierten interés por el trabajo y trabajen con más intensidad poniendo todo el esfuerzo en el alcance de las metas.

### **2.2.7.2 Teoría de Espada**

De acuerdo a Espada (2002) la teoría motivacional en las organizaciones la motivación está relacionada con la variables pasiones y de necesidades, de allí que el gerente debe ser un activo indagador sobre las características que caracterizan al empleado con relación a sus respectivos ámbitos laborales. Para este autor es fundamental que “el gerente deba conocer muy bien a sus empleados, no solo por su aptitud sino mucho más por sus actitudes y perfil emocional” (p.7)

## **Valores**



**Figura N° 1 Modelo de motivación Espada. M de 2002. Nuestro motor emocional “La Motivación”. (p. 6).**

De acuerdo a Espada (2002) desde este modelo, el gerente en las empresas podrá reconocer las pasiones, los valores y las necesidades de sus empleados, considerando permanentemente elementos de juicio suficientes para poderlos motivar con los propósitos de alcanzar la mayor suma de éxitos. Desde esta propuesta se hace necesario que el gerente asuma que ya no es suficiente considerar las necesidades humanas y físicas, sino también.

De acuerdo al autor la trilogía motivacional se presenta como un plan de acción poderoso y eficaz para conseguir con garantías la

motivación profesional. Ya no basta solamente con tener en cuenta las necesidades humanas y físicas, es imprescindible integrarlas además con la escala de valores de cada uno y con las pasiones humanas.

En este sentido, el autor considera que para mejorar los niveles de motivación en las empresas es trascendental integrar el equipo de trabajo bajo su responsabilidad en la empresa, razón por el cual debe fomentar la participación e interacción entre los miembros del equipo de trabajo. La motivación en equipo bajo una visión compartida de trabajo resulta

fundamental, ya que fortalece la cohesión y la motivación al logro en las personas. En consecuencia, delegar responsabilidades, hacer reconocimientos y empoderar a los empleados, son acciones que generan alto grado de motivación en los empleados.

### **2.2.8 La Formación para la Motivación**

Es importante que dentro de las organizaciones se contemple un plan de formación enfocado en acciones y estrategias direccionadas en potenciar la actitudes y la motivación de los empleados y trabajadores, ya que ello incide de manera directa en la productividad de forma directa, la adecuada preparación del equipo humano permitiendo mejorar el desempeño en el cumplimiento de las funciones adscritas a cada departamento, así como promueve el empoderamiento y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

De acuerdo a Peters, (2004) las organizaciones en tiempos de caos requieren de una constante formación de su personal de tal manera de proporcionarles las herramientas y conocimientos que le permitan enfrentar los escenarios que devendrán lleno de incertidumbres y complejidades. De acuerdo al citado autor, es preciso considerar que:

Es inútil decir al personal que tomen decisiones, si no se les dan la información necesaria para tomarlas. No se puede “empresarizar” un puesto de trabajo si antes no se le ha “informacionado”...Lo que deben realizar los gerente es poner a sus empleados en el camino de la autonomía desde el primer día. (p.9).

Lo anterior refiere, que la formación permanente del personal, constituye una clave fundamental para poder tener éxito en los escenarios de la economía global, pues la gerencia ya no se mueve con las mismas herramientas desde se concibió la administración científica a inicios del siglo XX. La visión piramidal ha dado paso a una visión más horizontal, donde la integración entre dirigentes y dirigidos, más que una necesidad, se traduce en una estrategia vital para agregar valor en la dimensión humana de quienes llevan a cabo las funciones y responsabilidades de ejecutar las tareas.

Blanchard, (2007) considera la formación del equipo humano en las empresas como un factor vital en la formación de empleados líderes, autónomos y motivados. Los profesionales y empleados de hoy en día además del reconocimiento de buenos salarios, también buscan lugares donde sean escuchados, donde tengan participación, y así puedan desarrollar sus habilidades al máximo. Una buena formación puede generar un clima organizacional caracterizado por empleados y trabajadores motivados; permitiendo tanto al personal directivo como subordinado dar lo mejor de sí. Al respecto Blanchard (ob. cit) nos refiere que:

Convertir a los trabajadores en líderes hace que puedan tomar la iniciativa para hacer lo que necesitan para triunfar y responder a tales necesidades, la pirámide tradicional se invierte y los líderes sirven a quienes lideran. Esto convierte al poder en facultamiento... Los gerentes deben aprender a liberarse del control y el comando y dejar liberar la información por que pronto no tendrán alternativa. ( p. 135).

Lo expuesto, nos refiere la importancia de atender la necesidad de ir más allá del paradigma de formación que ha vendido confinando al empleado

y al trabajado en un instrumento más de las empresas, donde es considerado como un recurso (herramienta) y no como un capital social, donde se le reconozca, más allá de su capital intelectual o de trabajo, en su dimensión humana, que requiere del reconocimiento como ser irrepetible y único, que se relaciona con el otro, a través de afectos, sensibilidades, necesidades, expectativas que emergen desde una dinámica con características propias, que propician a la vez una disposición al cambio como una constante inquebrantable.

La formación integral debe corresponder a una visión de ahondar en las complejas relaciones que emanan desde la convivencia humana, y para la cual la formación en valores humanos es vital para mantener la mayor cohesión en los propósitos de lograr los objetivos individuales como colectivos.

En esta dirección, sostenemos, y a propósito del problema que nos ocupó en esta investigación, que el factor motivacional constituye una piedra angular para obtener mayores y mejores niveles de productividad en las empresas. De allí que la formación dirigida a aumentar el capital emocional, tanto del personal directivo como subordinado de las empresas, conllevará indefectiblemente a contribuir a disponer de un capital humano más motivado, eficiente y capaz.

En la medida que las organizaciones proporcione una formación orientada a fomentar y valorar el capital emocional de su capital humano, permitirá en la misma medida, proporcionar mayor confianza y seguridad en sí mismo de los empleados, al permitirles tomar decisiones y fortalecer la autonomía de quienes integran la unidad de trabajo. En estos propósitos, será cada vez más importante, establecer relaciones más horizontales entre

dirigentes y dirigidos, así conocer a fondo la autenticidad y los valores sobre los cuales se desarrollan las relaciones humanas.

En este cometido, el capital emocional constituye un valor trascendental que le permite a las empresas derribar las barreras que surgen desde visiones antagónicas por parte de quienes asumen la gerencia desde la cúspide del poder, y no desde una visión que permita integrar la razón con el corazón, donde sea cada vez más fecunda la gerencia comprometida con la ética y el bien común.

### **2.2.9 Liderazgo**

De acuerdo a Rosenzweig, J (1998) el liderazgo se define como la capacidad del líder de persuadir a otros para que logren obtener entusiastamente objetivos definidos y comunes.

De la misma manera Blanchard, K. y Jhonson, D. (2002) sostienen a la vez que el liderazgo puede definirse como el proceso mediante el cual el gerente logra influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación.

Kotter, J. (2005) para este autor el liderazgo se traduce en una acción que permite manejar el cambio, el cual le permite alcanzar grandes visiones, las cuales requieren a la vez una explosión ocasional de energía. Para Kotter, la motivación y la inspiración constituyen fuentes de energía que contribuyen a que las cosas sucedan, provocando cambios significativos en la conducta humana, satisfaciendo al necesidad humana de alcanzar objetivos comunes, brindando una sensación de pertenencia, así como de reconocimiento a sí mismo y de los demás, a la vez que demuestra un alto

valor por el respeto a los demás viviendo en correspondencia a sus propios ideales.

De lo expuesto anteriormente, se puede inferir, que el liderazgo del gerente se hace presente cuando en su ausencia, se logran obtener resultados en correspondencia a los objetivos previstos. Pues los dirigidos actúan en respuesta a los propósitos convenidos sin la necesidad de la coerción y de directrices reiterativas.

#### **2.2.10 Habilidades en el Liderazgo**

Un líder es aquella persona que se hace seguir por su conducta ética lo cual le permite crear un ambiente en el cual el potencial único de cada ser humano se proyecta en actos y hechos creados.

Para Jiménez. A. (2002) el estilo de liderazgo es el patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo de liderazgo se desarrolla fundamentalmente a partir de las experiencias, la formación y la cultura organizacional.

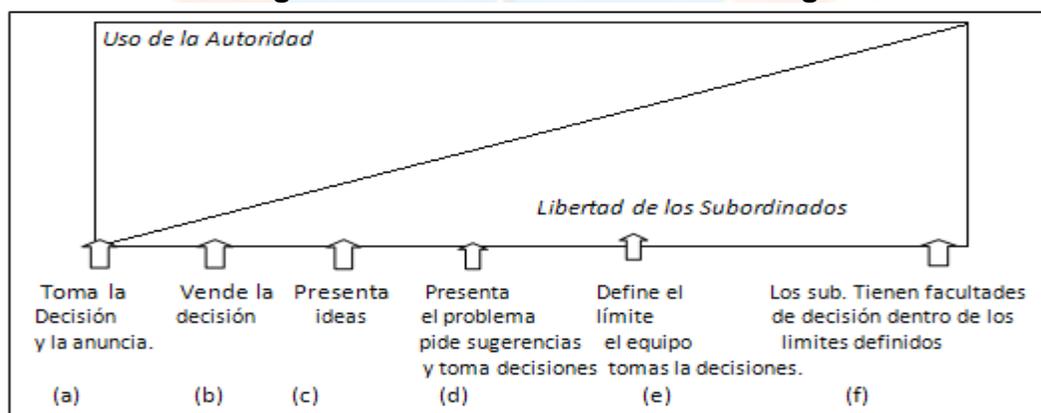
Es importante destacar que todo líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo, el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Cuando el gerente adopta el rol de líder dentro de una organización, su estilo dependerá de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas como conceptuales.

Tal afirmación está sustentada en las siguientes definiciones:

- a) **Habilidad técnica:** se refiere a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. b) **Habilidad humana:** es la que influye en las personas a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos. c) **Habilidad conceptual:** aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

El gerente en la práctica va perfeccionando, o viceversa, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, lo cual le va a permitir conformar su propio estilo de liderazgo, pudiendo oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir, hasta el de controlarlo todo y del orientado a la persona (figura 1), hasta el orientado al trabajo, las metas y los resultados (figura 2)

**Figura N° 2. Habilidades en el liderazgo**



Fuente: Basado en modelo propuesto por Gary Dessler en su libro Organización y Administración – Enfoque Situacional, (p. 160), y citado por Jiménez, R. (2002)

**Figura N° 3 estilo de liderazgo**

- Directivo: informa a sus subordinados lo que espera de ellos, da guía específica de cómo hacer el trabajo y presenta como hacerlo. ¶
- Apoyador: Es amistoso, accesible, buena voluntad, es cercano a las necesidades de sus subordinados, es cálido. ¶
- Participativo: Consulta con los subordinados, pide sugerencias, toma en cuenta las opiniones antes de tomar las decisiones. ¶
- Orientado hacia el logro: Plantea retos, espera que los subordinados tengan altos niveles de desarrollo, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza a los subordinados, para que asuman sus responsabilidades, busca esfuerzos sucesivos y mayores retos. ¶

Fuente: Modelo de Hersey y Blanchard, presentado por R. Jiménez Aguado, en su estudio "Tipos de Liderazgo" [www.terra.com](http://www.terra.com). Septiembre/2002.

De las tablas anteriores se infiere que el gerente como líder se identificará con un estilo de liderazgo que contribuya aumentar la satisfacción de los empleados, de tal manera que el desempeño de los mismos aumentan su responsabilidad y compromiso en lograr las metas establecidas, posibilitando de esta manera alcanzar mejores y mayores índices de eficiencia laboral.

De lo expuesto en ambas figuras, radica la importancia que tiene que el gerente conozca las necesidades, creencias, culturas y grado de madurez de quienes le acompañan en la responsabilidad que la empresa logre alcanzar los propósitos establecidos. De la forma en que se relacione y genere la mayor motivación podrá generar nueva metas, contribuyendo a la vez a crear un ambiente propicio para fortalecer los principios de la gerencia efectiva, como es el de alcanzar las metas individuales como de la organización propiamente dicha.

El líder democrático y situacional debe conocer a sus seguidores tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Un gerente con una sólida formación técnica, humana y conceptual, si bien no asegura el éxito, si posibilita un liderazgo que reconoce, incita y premia el trabajo responsable y efectivo tanto a nivel individual como de equipo, fomentando condiciones vigorosas y provechosas, indistintamente del espacio donde comparta. Un líder incita a cambios de humor, evocando imágenes y expectativas dentro de sus colaboradores, creando los ambientes acordes a la visión y misión de la empresa.

De esta manera el liderazgo efectivo se expresa en la medida que el líder genera cambios de conductas favorables en la consecución de los objetivos definidos por la política de la empresa, permitiendo a la vez vencer las barreras que se generan al interior como al exterior de toda organización, condiciones a las cuales todo líder debe saber enfrentar, y máxime en tiempos de grandes incertidumbres, tal como nos ha correspondido insertarnos en el actual clima cultural, económico, social y político.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

El cuerpo metodológico de toda investigación se corresponde con el procedimiento sistemático a través de cual se espera lograr los objetivos planteados por el investigador.

Arias (2004) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder al problema” (p.45). En este sentido se expone la estructura que conformará el presente estudio.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En correspondencia a los propósitos establecidos la investigación se ubica en la naturaleza de investigación de campo con apoyo documental.

Para Arias, (2004) la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (p. 94). Esta investigación es igualmente llamada investigación in situ, es decir, el investigador recopila la información o datos de primera mano. En este sentido, el estudio se corresponde con la naturaleza de investigación de campo con apoyo documental.

De acuerdo al Manual de Trabajo de Grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (2011) la investigación de campo se define como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.18).

En tal sentido, la investigación de campo se asume como aquella donde el investigador (a) se dirige al contexto (campo) para obtener las informaciones acorde a los objetivos propuestos.

Mientras que la investigación documental es definida en la fuente referida como: "El estudio de los problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, informaciones y datos divulgados por medio impresos, audiovisuales o electrónicos" (p.20). Conviene destacar que al trabajo de campo le precede una investigación documental, pero una investigación documental no requiere de un trabajo de campo.

### **3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se fundamentó en el nivel descriptivo dado a que contribuyó a precisar la realidad desde la opinión de sus propios autores.

Al respecto Tamayo y Tamayo (2002) sostiene que: "El nivel descriptivo comprende la descripción, registro, análisis e interpretar de la naturaleza actual, y la composición o procesos de fenómenos" (p.47). En atención a ello, la investigación descriptiva permiten obtener informaciones o datos primarios relacionados con la realidad en estudio, en correspondencia a como ocurren los hechos en un lugar y tiempo determinado.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

Tamayo y Tamayo, M. (2007) define la población como "la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno" (p.176). En este sentido, es pertinente corroborar que la población de estudio correspondiente a la coordinación operacional de PDVSA de Punta de Mata estuvo conformada por cuarenta y nueve (49) personas que laboran en diferentes áreas como departamentos de la mencionada empresa.

#### **3.3.2 Muestra**

De acuerdo a Sierra Bravo, (2001) la muestra es una porción de sujetos o elementos que resultan representativos de la población. (p.175). En consideración del tamaño de la población a objeto de estudio, la muestra representativa estuvo representada por el tamaño de la población en consideración que es menor a cien (100) sujetos, razón por la cual se trabajó con la totalidad de los miembros que conformaron la unidad de estudio, lo cual permitirá visualizar de manera más precisa el problema de investigación.

#### **3.3.3 Técnica y Recolección de la Información**

Para la recolección de la información se recurrió a la técnica de cuestionario tipo encuesta ya que por medio de su aplicación se puede obtener datos relevantes de acuerdo a los objetivos planteados.

Hernández, Fernández y Baptista (2003), señalan que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas se desarrollo básicamente aplicando preguntas cerradas, dicotómicas y politómicas, donde los encuestados seleccionaron las alternativas que mejor describe su respuesta. Los instrumentos de recopilación fueron creados por el investigador de tal manera de acercarse lo más posible a la descripción del problema.

En tales propósitos la encuesta a aplicar estuvo conformada por preguntas relacionadas con las relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, motivación, desempeño laboral, entre otros.

#### **3.3.4 Técnica de Análisis**

Aplicado el instrumento y recabada la información se procedió a su organización, codificación y tabulación de los datos. Los datos obtenidos se representaron en cuadros estadísticos de doble entrada correspondiendo a la distribución absoluta y porcentual, procediendo posteriormente al análisis inferencial estadístico, que permitió caracterizar el objeto de estudio, y así poder establecer posteriormente las conclusiones y recomendaciones de rigor que contribuyeron al logro de los propósitos planteados por el investigador.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los empleados y trabajadores que se desempeñan en la coordinación de producción PDVSA en la ciudad de Punta de Mata, estado Monagas.

**Cuadro n° 1. Distribución absoluta y porcentual con respecto al sexo de los empleados de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

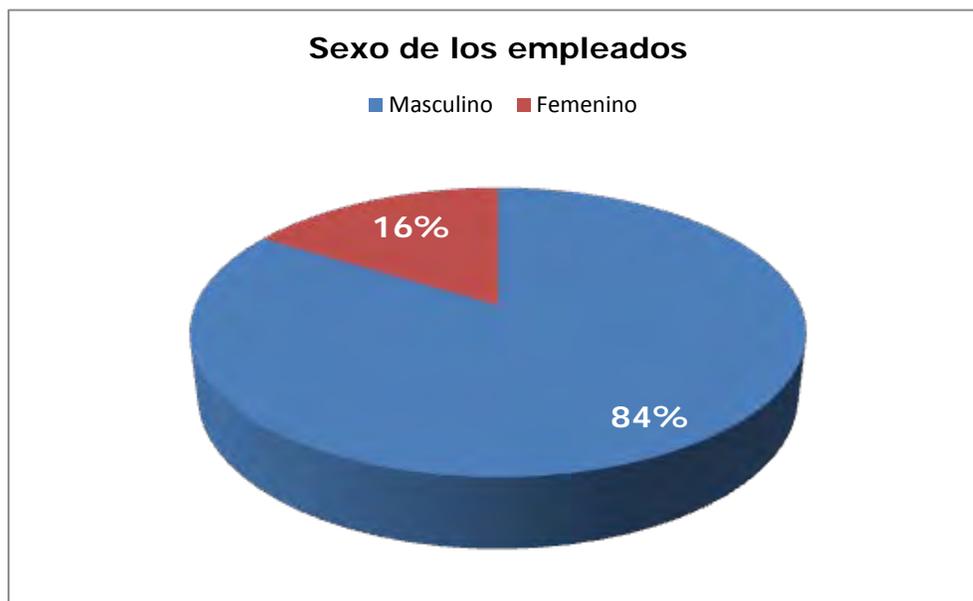
<b>Sexo</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Masculino	41	83,77
Femenina	8	16,23
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

Lo expuesto en el cuadro n° 1, nos refiere que el 83% de la nómina de empleados (as) y trabajadores (as) en la coordinación de producción de PDVSA Punta de Mata, un 83,37% pertenecen al sexo masculino, mientras que el 16,23% está conformada por la población femenina.

En correspondencia a los porcentajes expuestos, se infiere que en el área de producción PDVSA Punta de Mata, las características propias de las labores que se desarrollan en este sector contribuyen hacer más propicia la presencia de empleados y trabajadores del sexo masculino, de lo cual se deriva la tendencia a que se mantenga el predominio sobre el sexo femenino.

**Gráfico n° 1. Representación gráfica sobre el porcentaje de población de empleados (as) en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

**Cuadro n°2. Distribución absoluta y porcentual con respecto al área de desempeño en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata.**

Cargo que ocupa	Fi	%
Producción	28	57,14
Supervisión	12	24,48
Gestión	9	18,38
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

En atención a lo expuesto en el cuadro n° 2, se observa que el 57,14% de la nómina de trabajadores se ubica en el área de producción, el 24,48% se desempeña en el área de supervisión, mientras que el 18,38% restante ocupa funciones en el área administrativa.

De los datos anteriores se infiere que el grueso del personal se desempeña en el área de campo de la petrolera, mientras que el personal de supervisión cumple a la vez las funciones de de gerencia, mientras que el resto se desempeña en las labores de administración o de oficina.

**Gráfico n° 2. Representación gráfica sobre distribución absoluta y porcentual con respecto al área de desempeño en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

**Cuadro n° 3 Distribución absoluta y porcentual con respecto a los años de servicio en PDVSA.**

	<b>Fi</b>	<b>%</b>
1 a 5 años	12	24,48
6 a 10 años	17	34,69
11 y más	20	40,83
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

El cuadro n° 3 refleja que el 40,83% de los empleados(as) poseen una experiencia de servicio igual o mayor a los once (11) años de servicio, un 34,69% se ubica entre los seis (6) a diez (10) años de servicio, mientras que un 24,48% de la población encuestada manifestó tener un tiempo de servicio igual o menor a los cinco (5) años de servicio.

De acuerdo a lo expuesto en los datos, se infiere que la gran mayoría de la población que labora en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata, posee una dilatada hoja de servicio en la industria petrolera, lo cual deja entrever que la misma posee un alto conocimiento sobre las particularidades del comportamiento organizacional de la industria, y específicamente, en su centro de trabajo o laboral.

**Gráfico n° 3. Representación gráfica sobre el porcentaje de los años de servicio prestado por la población de empleados en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

**Cuadro n° 4. Distribución absoluta y porcentual con respecto al nivel de estudio de los empleados de la coordinación de producción de PDVSA Punta de Mata.**

Nivel académico	Fi	%
Bachiller	9	18,36
Técnico medio	2	4,08
Técnico Superior	13	26,53
Universitario	21	42,85
Postgrado	3	6,12
Estudiando actualmente	1	2,06
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

En atención a lo expuesto en el cuadro n° 4, se observa que el 42,85 % de la población confirmó poseer título a nivel universitario, un 26,53% afirmó poseer título de profesional técnico universitario, un 18,36% manifestó ser bachiller, un 6,12% poseen título de postgrado, un 4,08 % son técnicos medios (bachilleres técnicos) y finalmente, un 2,06 al momento de la investigación sostuvo estar cursando estudios.

De los datos reflejados en el cuadro, se observa que la gran mayoría (69,38) de la población que se desempeña en la coordinación de producción de PDVSA Punta de Mata, posee título universitario, por lo que se infiere que esta población de profesionales posee la formación sobre conocimientos científicos y tecnológicos que le permiten desempeñarse en áreas específicas dentro del área de la producción petrolera, lo cual les permite atender las exigencias y requerimientos de la empresa en correspondencia a los funciones y responsabilidades asignadas.

**Gráfico n° 4. Representación gráfica sobre el porcentaje del nivel académico de los empleados (as) de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

## II. PARTE

**Cuadro n° 5. Distribución absoluta y porcentual con respecto a la percepción del ejercicio del liderazgo democrático en la gerencia de la coordinación de producción de PDVSA Punta de Mata.**

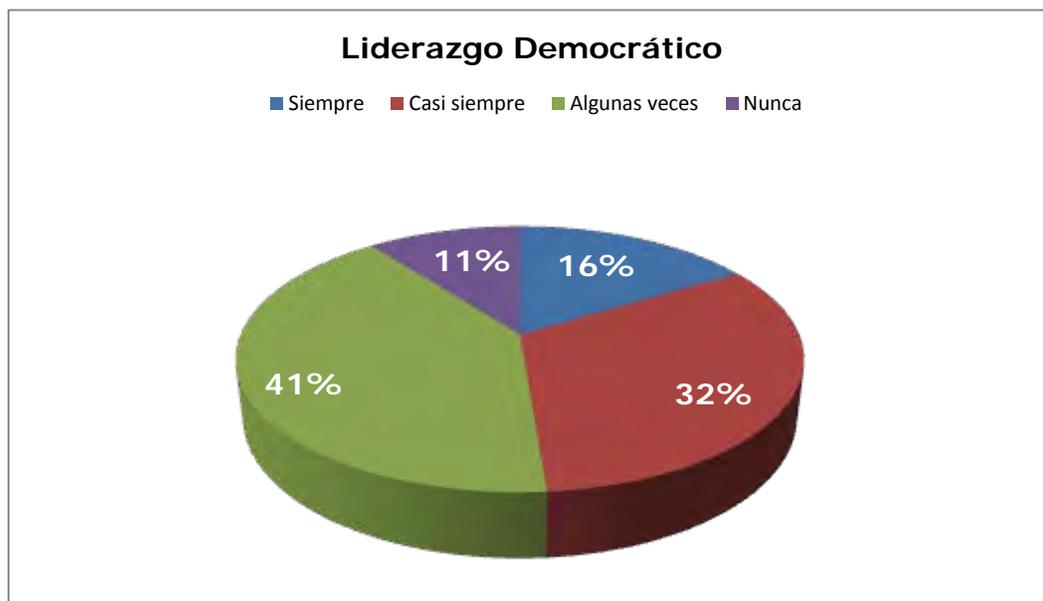
<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	8	16,32
Casi siempre	16	32,42
Algunas veces	20	40,81
Nunca	5	10,45
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

En correspondencia a lo expuesto en el cuadro n°5, se refleja que el 40,81 % del personal consultado, considera que desde la gerencia se desarrollan acciones regularmente acordes con el liderazgo democrático, criterio que encuentra apoyo el 48,74% de los informantes consideró que perciben siempre o casi siempre un liderazgo democrático, mientras que el 10,45% consideró que nunca se percibe.

De acuerdo a los datos obtenidos, se infiere que dentro de la coordinación de producción PDVSA, Punta de Mata, el liderazgo ejercido desde la gerencia puede percibirse como participativo, no obstante al observarse un criterio conservacionista en la supuesta regularidad.

**Gráfico n° 5. Representación gráfica sobre la opinión de los empleados sobre el liderazgo democrático ejercido por la gerencia de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

**Cuadro n° 6. Distribución absoluta y porcentual con respecto a la toma de decisiones al criterio de los trabajadores y empleados.**

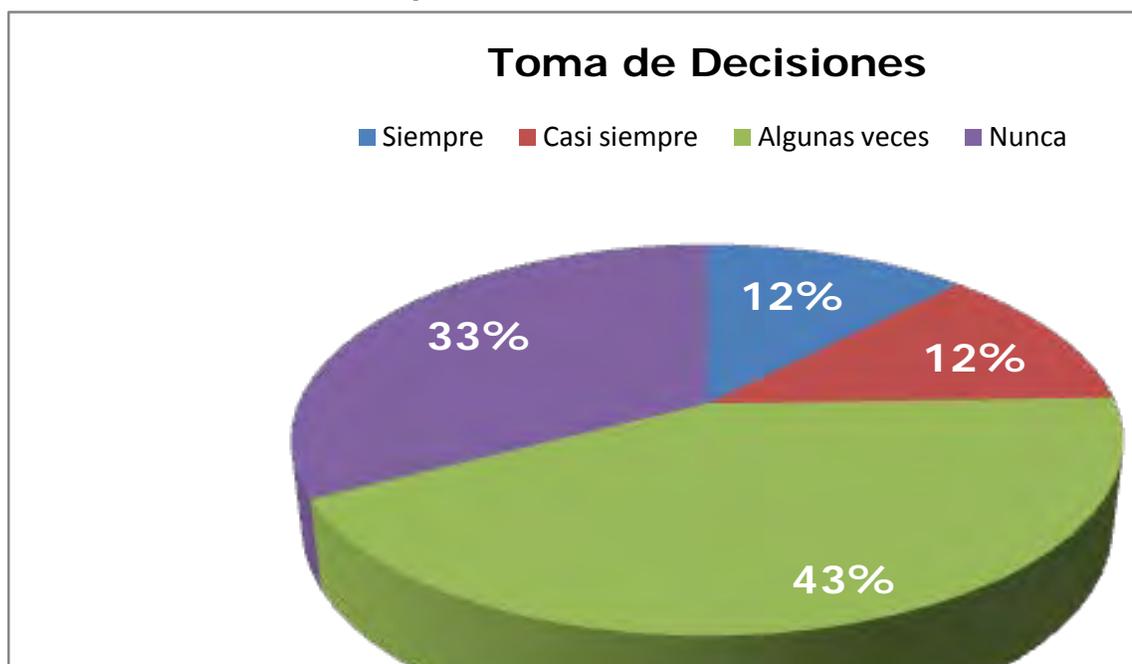
<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	6	12,24
Casi siempre	6	12,24
Algunas veces	21	42,85
Nunca	16	32,67
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

El cuadro n° 6, nos revela que el 42,85% del personal consultado, afirmó que la toma de decisiones queda algunas veces sujetas al criterio de los trabajadores y empleados, respuesta que se encuentra sustentada por el 32,67 % de los informantes al reconocer que las decisiones nunca quedan al criterio de los trabajadores. En sentido contrario, un 24,48% de los encuestados reconocieron que la toma de decisiones por parte de los subordinados se realizan siempre o casi siempre.

Lo expuesto nos permite inferir, que dentro de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, un significativo porcentaje de la población empelada reconoce que desde la gerencia, se propician condiciones que permiten a los subordinados tomar decisiones, no obstante que la toma de decisiones predominantemente reside en la alta gerencia. De la manera de cómo se establezcan las relaciones entre dirigentes y dirigidos, podrán propiciarse condiciones que favorezcan de manera progresiva y eficiente la labor de los empleados. Razón por la cual se hace preciso señalar que el liderazgo efectivo se expresa en la medida que el líder genera cambios de conductas favorables en la consecución de los objetivos definidos por la política de la empresa.

**Gráfico n° 6. Representación gráfica con respecto a la toma de decisiones al criterio de los trabajadores y empleados de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

**Cuadro n° 7. Distribución absoluta y porcentual con relación a la práctica del respeto como valor entre dirigentes y dirigidos en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

Frecuencia	Fi	%
Siempre	20	40,81
Casi siempre	19	38,77
Algunas veces	10	20,42
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

Lo expuesto en el cuadro n°7, refleja que el 40,81% de los informantes consideran que la práctica del respeto constituye un valor practicado constantemente entre el personal, posición apoyada por el 38,77% al considerar que dicho valor se práctica casi siempre, mientras que el 20,42% llegó a reconocer que se practica algunas veces.

De lo anterior se infiere que el reconocimiento entre los empelados, el respeto constituye uno de los principios fundamentales que rige la convivencia en la empresa, en este sentido, las relaciones interpersonales están sujetas en gran medida a la formación, cultura y educación de quienes, indistintamente de sus responsabilidades, manifiestan y practican conductas validas, en tanto contribuyen a fortalecer la imagen de la empresa a través su personal. Es de resaltar de igual manera que la eficiencia de una organización está estrechamente relacionada a la calidad de las relaciones humanas entre los miembros que la constituyen, siendo clave para ello el respeto y reconocimiento hacia el otro una condición ineludible.

**Gráfico n° 7. Representación gráfica con relación a la práctica del respeto entre los trabajadores y empleados de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

**Cuadro n° 8. Distribución absoluta y porcentual con relación al fortalecimiento de las relaciones humanas en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata por encima de cualquier interés.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	12	24,48
Casi siempre	17	34,69
Algunas veces	15	30,61
Nunca	5	10,22
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

En correspondencia a los datos porcentuales expresados en el cuadro n° 8, se obtuvo que el 24,48% de los informantes consideraron que el fortalecimiento de las relaciones humanas se realiza siempre, opinión que fue revalidada por un 34,69% del personal al reconocer que se hace casi siempre, mientras que en un sentido menos favorecedor, el 30,61% afirmó que se hace algunas veces, y finalmente un 10,22% que respondió que nunca se ejecutan prácticas para fortalecer las relaciones humanas.

En atención a lo anterior, se infiere que la gran mayoría (59,17) del personal reconoce que se establecen condiciones favorables dirigidas a vigorizar las relaciones humanas por encima de cualquier otro interés, mientras que el resto (40,83) lo consideró en una tendencia menos favorable, lo cual deja entrever que existe una población de empleados que no percibe de manera efectiva tales prácticas, lo cual podría estar afectando directa o indirectamente las labores dentro de la empresa.

**Gráfico n° 8. Representación gráfica con relación al fortalecimiento de las relaciones humanas entre el personal por encima de cualquier interés.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Ing. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

**Cuadro n° 9. Distribución absoluta y porcentual con respecto a la práctica de la comunicación como una condición presente en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

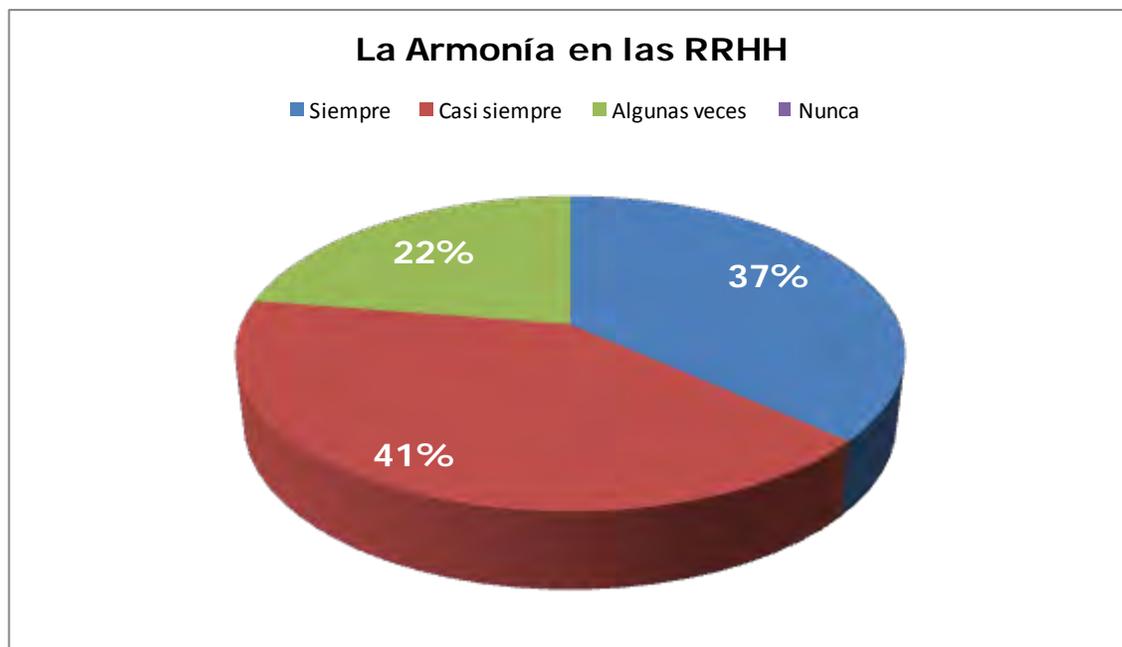
<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	18	36,73
Casi siempre	11	22,46
Algunas veces	20	40,81
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

De acuerdo a lo expuesto en el cuadro n° 8, se puede observar que el 40,81% del personal encuestado, consideró que la práctica de la comunicación algunas veces constituye un factor presente en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, posición que es contraria al 36,73% del personal al afirmar que la comunicación constituye siempre un factor presente en dicha coordinación, posición que fue compartida por un 22,46% del personal al considerar que se realiza casi siempre.

En atención a lo expuesto se infiere que el personal encuestado reconoce mayoritariamente la práctica de la comunicación en la mencionada coordinación, no obstante que un significativo porcentaje de los informantes percibe un nivel de comunicación deficiente.

**Gráfico n° 9. Representación gráfica con relación a la práctica de la comunicación en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

**Cuadro n° 10. Distribución absoluta y porcentual con respecto al interés de la gerencia por mejorar el nivel de la comunicación en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	10	20,42
Casi siempre	11	22,46
Algunas veces	19	38,77
Nunca	9	18,35
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

El cuadro n° 10, nos indica que el 38,77% aseveró que la gerencia ha demostrado algunas veces interés por mejorar el nivel de la comunicación en dicha coordinación, posición que fue respaldada por un 18,35% al afirmar que nunca se manifiesta interés, en sentido opuesto, un 22,46% confirmó que casi siempre se demuestra la utilidad de dicha iniciativa, opinión que fue respaldada por un 20,42% de los informantes al considerar que siempre.

De los datos porcentuales reflejados, se infiere que existe una posición crítica muy significativa hacia la forma como se viene manejando la comunicación entre el personal responsable de la gerencia y el personal que se desempeña en la mencionada coordinación, lo cual deja entrever que hasta el presente no se han introducido acciones adecuadas que contribuyan a mejorar el nivel de comunicación, constituyéndose esto en un factor perturbador en los propósitos de mejorar los niveles de eficiencia en la empresa.

**Gráfico n° 10. Representación gráfica con relación al interés de la gerencia por mejorar la calidad de la comunicación hacia los subordinados en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

**Cuadro n° 11. Distribución absoluta y porcentual con respecto al canal de comunicación usado por el gerente en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

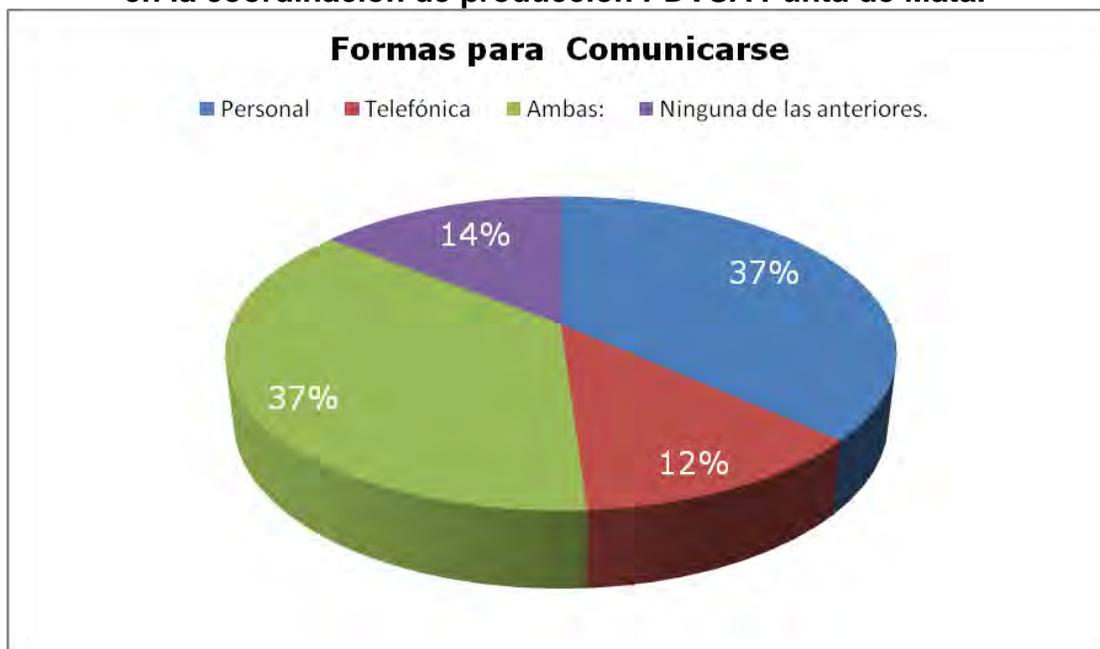
<b>Alternativas</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Personal	18	36,73
Telefónica	6	12,24
Ambas:	18	36,73
Ninguna de las anteriores.	7	14,30
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013.

De acuerdo a los datos expuestos en el cuadro anterior, se refleja que el 36,73% de los informantes afirmó que la gerencia se comunica personalmente con el personal, de igual manera un 36,73% coincidió en afirmar que la gerencia utiliza tanto la comunicación personal como telefónica, un 14,30 % desconoció la existencia de ambos, y finalmente, el 12,24% afirmó que se realiza por vía telefónica

En atención a los datos obtenidos, se infiere que la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, establece tanto la comunicación directa (personal) como la telefónica como alternativas practicas para fomentar la comunicación entre la gerencia y el personal subordinado a dicha gerencia. Es de resaltar que la comunicación personal conjuga una serie de ventajas comparativas al momento de conocer más y mejor al personal, permitiendo así disminuir resistencias que no pueden ser detectadas a través de la comunicación telefónica.

**Gráfico n° 11. Representación gráfica con relación al canal de comunicación usado por el gerente para comunicarse con el personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 12. Distribución absoluta y porcentual con relación a la importancia comunicativa entre dirigentes y dirigidos como factor clave para consolidar un ambiente de productivo en la empresa.**

<b>Alternativas</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo	32	65,30
De acuerdo	17	34,70
En desacuerdo	-	-
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

En atención al cuadro n° 12, se evidencia que el 65,30% aseveró estar muy de acuerdo con relación a la importancia de La comunicación como factor relacionado con la productividad en la empresa, posición compartida por el 34,70% de los informantes al considerar estar de acuerdo con esta condición.

De lo anterior se infiere que la totalidad del personal consultado, confiere a la comunicación un papel preponderante en el establecimiento de las relaciones humanas y laborales enfocadas al cumplimiento de los propósitos, a la visión y misión de la empresa. En consecuencia, del estado emocional como se comunique o relacione el gerente con el resto del personal, influirá la generación de condiciones favorables que generen una mayor eficiencia del personal en la empresa. El gerente capaz favorece emocionalmente una comunicación que incentiva a sus empleados a participar y comprometerse en sus deberes y compromisos.

**Gráfico n° 12. Representación gráfica con relación a la importancia comunicativa entre dirigentes y dirigidos como factor clave para consolidar un ambiente de productivo en la empresa.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

### III.- Parte

**Cuadro n° 13. Distribución absoluta y porcentual con relación al establecimiento de relaciones interpersonales del gerente como altamente motivantes.**

<b>Frecuencia</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Siempre	15	30,61
Casi siempre	16	32,65
Algunas veces	17	34,69
Nunca	1	2,05
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

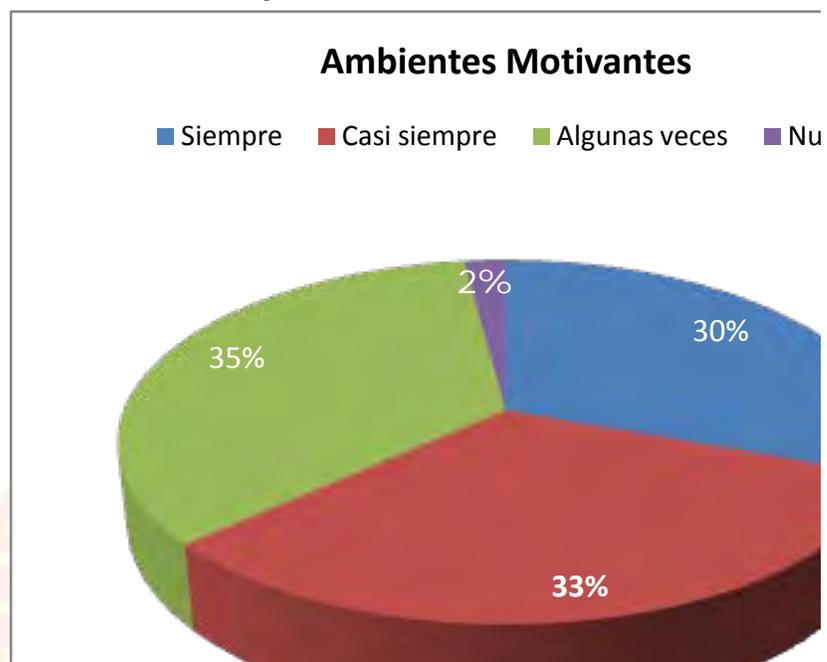
Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación al establecimiento de relaciones interpersonales como altamente motivantes, el 34,69% del personal consultado afirmó que se efectúan algunas veces, un 32,65% consideró que se hace casi siempre, mientras que el 30,61% restante reconoció que se hace siempre.

En atención a los resultados obtenidos, se infiere que la gran mayoría del personal (63,26%) consideró que desde la gerencia se propician condiciones dirigidas a fomentar ambientes relacionados con el capital emocional de los empleados, no obstante que se manifiesta de manera significativa (36,74%) que refieren condiciones adversas al respecto.

En esta dirección es fundamental reconocer que la motivación constituye un conjunto de fuerza que se originan dentro y más allá de los seres humanos, que permite brindar dirección, propósito e intensidad al trabajo o labor que desempeña el empleado o trabajador.

**Gráfico n° 13. Representación gráfica con relación al establecimiento de relaciones interpersonales altamente motivantes.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 14. Distribución absoluta y porcentual con relación a la presencia de diferencias personales como barrera entre el gerente y el resto del personal.**

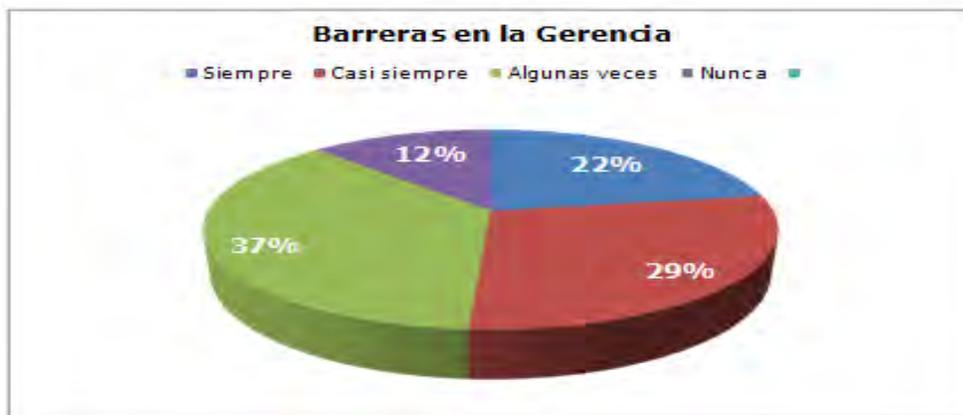
Frecuencia	Fi	%
Siempre	11	22,44
Casi siempre	14	28,57
Algunas veces	18	36,73
Nunca	6	12,26
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

En atención a lo expuesto en el cuadro n° 14, se refleja que el 36,73% de los informantes, reconocieron que las diferencias personales constituyen algunas veces barreras entre el gerente y el resto del personal, opinión que solo encontró apoyo en 12,26% de los informantes, en sentido opuesto, un 28,57% del personal afirmó que casi siempre las diferencias personales han constituido una barrera entre el gerente y el resto del personal, posición que encuentra asidero en el 22,44 % al afirmar que este evento ocurre siempre.

En consideración de los datos obtenidos en el cuadro anterior, se puede inferir que un grueso porcentaje (51,01%) de los empleados perciben que la gerencia constituye una barrera que minimiza las relaciones entre el personal, mientras que el resto (48,995) opinó lo contrario. No obstante al equilibrio de las opiniones, no deja de ser significativo que a decir de la mitad de los informantes, la gerencia es percibida como un factor poco proclive a estimular el trabajo en equipo como eficaz entre los empelados y trabajadores de dicha dependencia.

**Gráfico n° 14. Representación gráfica con relación a la presencia de diferencias personales como barrera entre el gerente y el resto del personal.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 15. Distribución absoluta y porcentual con relación a la percepción de la comunicación entre el personal como una de las fortalezas entre el departamento en el cual laboro.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	21	42,85
Casi siempre	13	26,53
Algunas veces	14	28,57
Nunca	1	2,05
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación a la percepción de la comunicación entre el personal como una de las fortalezas en el departamento en el cual labora, el 42,85% del personal avaló que siempre, posición que fue respaldada por un 26,53% de los informantes, mientras que un 28,57% respondió que algunas veces, posición que solo encontró apoyo en un 2,5% restante.

En correspondencia a los datos obtenidos se infiere que, la gran mayoría de los informantes perciben de manera favorable el desarrollo de la comunicación entre el personal, lo cual deja entrever favorablemente una clima de armonía y de entendimiento entre la gran mayoría de los empleados y/o trabajadores.

Es de apuntar que una efectiva y sana comunicación se traduce en una fuente de vital importancia en la convivencia humana, pues de ella depende la generación de los vínculos afectivos, sociales como labores que podemos llevar a cabo en determinados momentos y espacios.

**Gráfico n° 15. Representación gráfica con relación a la percepción de la comunicación entre el personal como una de las fortalezas entre el departamento en el cual trabaja.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 16. Distribución absoluta y porcentual con relación a la contribución de las relaciones interpersonales para mejorar la eficacia laborar en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

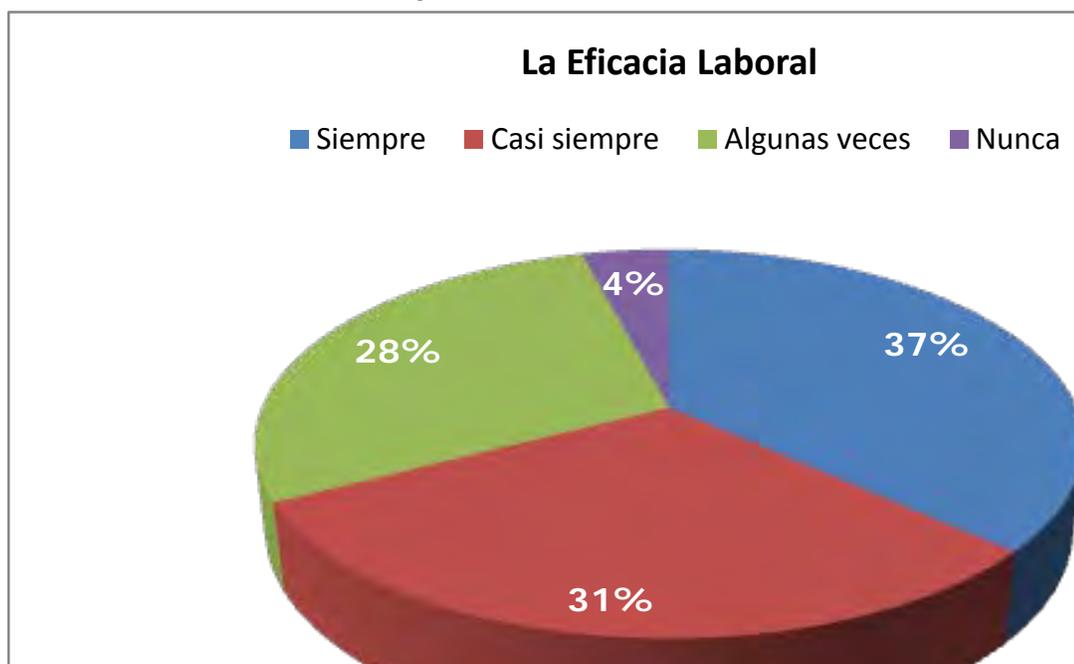
<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	18	36,73
Casi siempre	15	30,61
Algunas veces	14	28,57
Nunca	2	4,09
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación a la contribución de las relaciones interpersonales para mejorar la eficacia laborar en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, el 36,73% del personal consideró que tal hecho ocurre siempre, posición compartida por el 30,61% del personal al afirmar que ocurre casi siempre, en una posición menos favorable, el 28,57% de los resultados evidenciaron que sólo ocurre algunas veces, mientras que solo el 4,09% contrarió las anteriores respuestas.

En atención a los datos aportados por los informantes se infiere que el personal adscrito a la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata, mantienen relaciones interpersonales orientadas a garantizar la eficacia laboral en la empresa, lo cual se traduce en una percepción positiva del ambiente laboral en atención a los propósitos y políticas emanadas desde la alta gerencia, no obstante, no deja de ser significativo el hecho de que este hecho no es percibido con la suficiente fortaleza por un porcentaje significativo de los informantes, al percibir que ello no ocurre con la debida constancia, lo cual podría traducirse en ciertas debilidades internas que no coadyuvan a un mayor y mejor rendimiento laboral.

**Gráfico n° 16. Representación gráfica con relación a la contribución de las relaciones interpersonales para mejorar la eficacia laboral en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 17. Distribución absoluta y porcentual con relación a la consideración de la motivación como una práctica característica de la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	14	28,57
Casi siempre	12	24,48
Algunas veces	16	32,65
Nunca	7	14,30
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación a la consideración de la motivación como una práctica característica de la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, el 32,65% de los informantes respondieron que ello ocurre solo algunas veces, un 24,48% consideró que casi siempre, posición compartida por un 24,48% de los informantes, mientras que un 14,30% adversó las posiciones anterior al afirmar que tal consideración jamás ocurre.

De acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro n° 18, se infiere que un grueso porcentaje de la población de empleados de la empresa en la mencionada coordinación, percibe debilidades en las estrategias gerenciales dirigidas a aumentar la motivación entre el personal adscrito a esta empresa, lo cual se traduce en una percepción poco favorable a la disposición de técnicas, habilidades y disposición humana de potenciar el capital emocional de los empleados, expresado en favorecer una actitud de mayor y mejor disposición de lograr metas superiores a las establecidas.

**Gráfico n° 17. Representación gráfica con relación a la consideración de la motivación como una práctica característica de la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 18. Distribución absoluta y porcentual con relación a la percepción de la práctica de la comunicación afectiva desde la gerencia de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

Frecuencia	Fi	%
Siempre	5	10,20
Casi siempre	14	28,57
Algunas veces	25	51,02
Nunca	5	10,21
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación a la práctica de la comunicación afectiva desde la gerencia de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, el 51,02% de los informantes consideraron que es percibida algunas veces, un 28,57% afirmó percibirla casi siempre, al igual que el 10,20% que señaló siempre, mientras que en sentido adverso a estos criterios, un 10,21% consideró que nunca.

Lo anterior nos permite inferir que desde el personal que suministró la información, la comunicación entendida como manifestación directa, cálida y transparente entre los seres humanos, es poco aprovechada por la gerencia para reducir las posibilidades de resistencia al logro de los objetivos y que la productividad se vea afectada.

**Gráfico n° 18. Representación gráfica con relación a la percepción de la práctica de la comunicación afectiva desde la gerencia de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 19. Distribución absoluta y porcentual con relación a la contribución del clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos planteados por la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

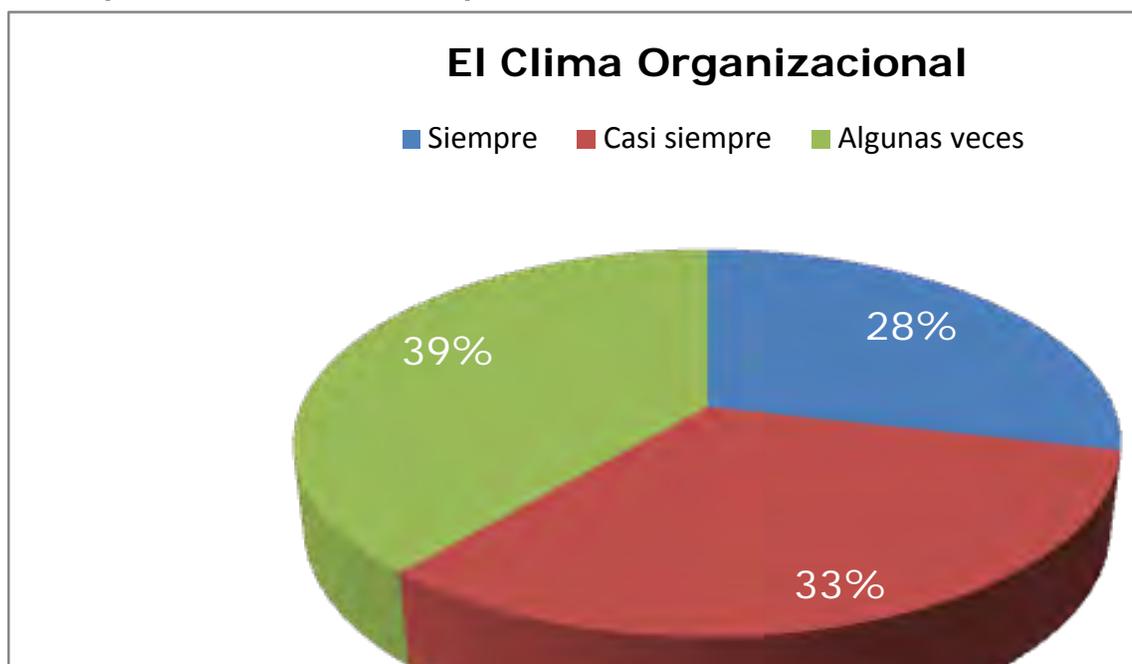
<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	14	28,57
Casi siempre	16	32,65
Algunas veces	19	38,77
Nunca	—	—
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Ing. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación a la contribución del clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos planteados por la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, el 38,77% de los informantes consideraron que dicha condición solo contribuye al cumplimiento de los objetivos algunas veces, mientras que en dichos propósitos lo consideró favorablemente en el 32,65% de casi siempre, criterio compartido por el 28,57% al evaluarlo positivamente como siempre.

En atención a los criterios expuestos por los informantes, se infiere que una gran mayoría de los empleados consideran que existe una tendencia favorable dentro del clima organizacional de dicha coordinación, sin embargo, es de resaltar la permanencia de un significativo porcentaje de testimonios que conllevan a percibir la existencia de factores que interfieren en una mejora de las condiciones laborales en la citada coordinación.

**Gráfico n° 19. Representación gráfica con relación a la contribución del clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos planteados por la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 20. Distribución absoluta y porcentual con relación al interés de la gerencia por mejorar el clima organizacional en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	9	18,36
Casi siempre	14	28,57
Algunas veces	19	38,77
Nunca	7	14,30
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación al interés de la gerencia por mejorar el clima organizacional en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, el 38,77 % de los informantes perciben que solo algunas veces la gerencia demuestra interés por hacerlo, un 28,57% consideró favorablemente que se hace casi siempre, criterio al cual se le suma el 18,36% al afirmar que se manifiesta siempre, no obstante, un 14,30 contrarió las afirmaciones anteriores al señalar que tal condición jamás ocurre.

De los datos obtenidos en el cuadro anterior se infiere que, un alto porcentaje de la población de empleados no percibe una regularidad en la práctica de estrategias gerenciales que contribuyan a mejorar el clima organizacional dentro de la coordinación, lo cual nos hace deducir a la vez, esta situación impacta negativamente la consecución de mayores y mejores relaciones laborales que permitan vigorizar equipos de trabajos orientados a fortalecer la sinergia requerida que contribuya a una mayor eficacia laboral.

**Gráfico n° 20. Representación gráfica con relación al interés de la gerencia por mejorar el clima organizacional en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 21. Distribución absoluta y porcentual con relación al suficiente equilibrio emocional demostrado por el gerente para el manejo de conflictos en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo	9	18,36
De acuerdo	23	46,93
En desacuerdo	17	34,71
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con respecto al suficiente equilibrio emocional del gerente para el manejo de conflictos en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, el 46,93% de los informantes consideraron estar de acuerdo con el reconocimiento de la capacidad del gerente para el manejo de conflictos, opinión corroborada por un 18,36 al estar muy de con dicha posición, no obstante, se observa que un revelador porcentaje, el 34,71% de los informantes, manifestaron lo contrario.

En correspondencia a los resultados obtenidos en la tabla de datos, se infiere que la gran mayoría de los informantes reconocieron la capacidad emocional del gerente para resolver los conflictos que se generan en la coordinación bajo su responsabilidad, no obstante, no deja de ser preocupante que un grueso porcentaje de los informantes mantienen una posición contraria, al señalar que el gerente no ha manifestado suficiente equilibrio emocional para manejar los conflictos en atribución a sus responsabilidades gerenciales.

**Gráfico n° 21. Representación gráfica con relación al suficiente equilibrio emocional manifestado por el gerente en el manejo de conflictos en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n°22. Distribución absoluta y porcentual con relación al estímulo a la confianza entre el personal subalterno por parte de la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo	9	18,36
De acuerdo	23	46,93
En desacuerdo	17	34,71
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación al estímulo de la confianza entre el personal subalterno por parte de la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, el 46,93% de los informantes reconocieron estar de acuerdo al estímulo del compañerismo entre el personal subalterno, criterio compartido el 18,36% que refirió estar muy de acuerdo, sin embargo, un 34,71% de la población manifestó su contrariedad a tal posición.

Lo expuesto en el cuadro n° 22, nos permite inferir que si bien es cierto que la gran mayoría de los empleados reconocen la práctica del confianza (**amistad**) entre los empleados, no deja de ser preocupante que un acentuado porcentaje consideran que no se estimula un valor tan fundamental como lo es la práctica de la confianza entre quienes están llamado a conformar, más allá de un grupo de trabajadores y empleados, equipo humano que comparte intereses, expectativas y necesidades comunes, lo cual potenciaría en grado sumo, la solidaridad y la justicia, como valores derivados del reconocimiento y valoración recíproca.

**Gráfico n° 22. Representación gráfica con relación al estímulo del compañerismo entre el personal subalterno por parte de la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 23. Distribución absoluta y porcentual con relación al reconocimiento de la influencia del liderazgo del gerente que permite incentivar el trabajo en equipo en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

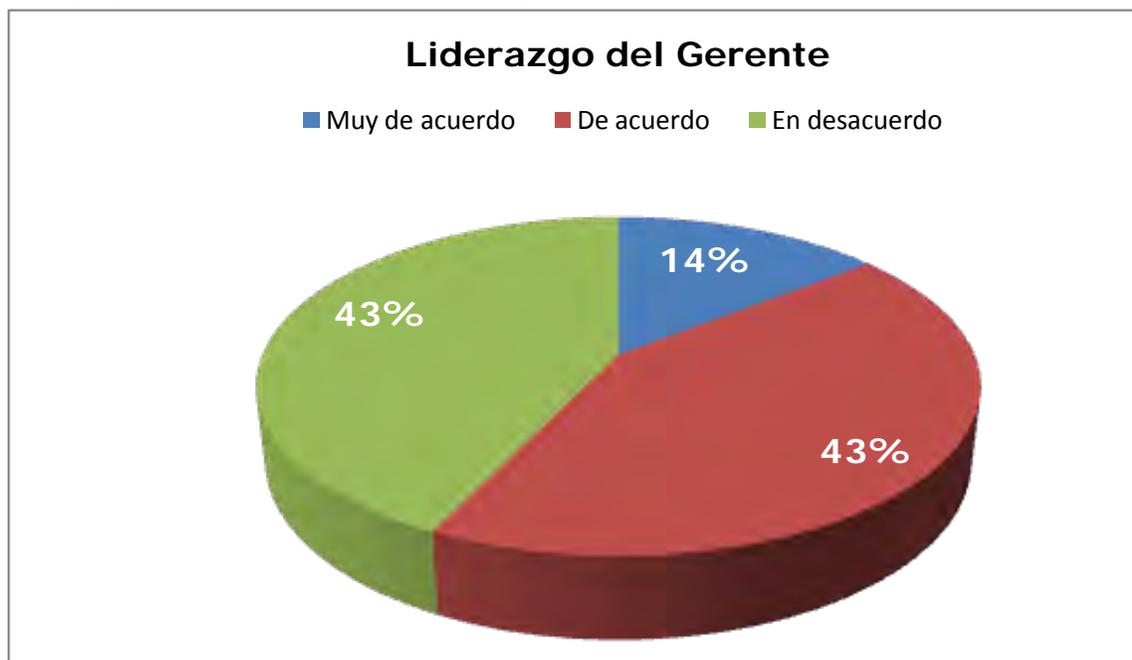
<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo	7	14,30
De acuerdo	21	42,85
En desacuerdo	21	42,85
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación a la consideración del liderazgo del gerente que permite incentivar el trabajo en equipo en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, el 42,85% de los informantes coincidieron estar de acuerdo de que el liderazgo del gerente estimula el trabajo en equipo, posición compartida por el 14,30% de los informantes al afirmar estar de acuerdo, mientras que el 42,85% considera que el gerente hasta ahora no ha sido percibido como un líder que estimule el trabajo en equipo.

En sintonía con lo expresado en el cuadro anterior, se puede inferir que no obstante de poseer un porcentaje favorecedor de aprobación, el liderazgo del gerente no alcanza aglutinar un índice suficientemente claro, como evidente, que valide un desempeño altamente eficiente, lo cual contribuiría integrar emocionalmente manera mayoritaria la disposición y correspondencia del equipo de trabajo a los objetivos y misión de la empresa.

**Gráfico n° 23. Representación gráfica con relación al reconocimiento de la influencia del liderazgo del gerente para incentivar el trabajo en equipo en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 24. Distribución absoluta y porcentual con relación al logro de los objetivos propuesto por la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	12	24,48
Casi siempre	25	51,04
Pocas veces	12	24,48
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación al logro de los objetivos propuesto por la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, se evidencia que el 51,04% de los informantes consideraron que casi siempre se logran, posición que fue apoyada por un 24,48% al señalar que siempre se logran los objetivos, en sentido opuesto, un 24,48% manifestó que pocas veces se logran.

De acuerdo a lo reflejado en el cuadro n° 25, se infiere que la gran mayoría del personal consultado reconoce que la gran mayoría de los objetivos trazados por la gerencia de producción son obtenidos por el equipo de trabajo, no obstante a que se encontró una posición que niega esta afirmación al señalar que no siempre se logran. El liderazgo del gerente en toda empresa juega un papel vital para el alcance de los objetivos, de su liderazgo dependerá en gran medida que el pueda influir positivamente en los demás, de manera que se lleguen alcanzar las metas establecidas por la alta gerencia en sus distintas instancias. El debe conjugar no solo el conocimiento propio de su formación técnica, sino también la capacidad de persuadir de manera efectiva y emocional a los demás para hacer que las cosas ocurran.

**Gráfico n° 24. Representación gráfica con relación al logro de los objetivos propuesto por la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 25. Distribución absoluta y porcentual con relación al estímulo y desarrollo de estrategias gerenciales dirigidas al crecimiento humano del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo	9	18,36
De acuerdo	15	30,61
En desacuerdo	25	51,03
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación al estímulo y desarrollo de estrategias gerenciales dirigidas al crecimiento humano del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, el 51,03 % consideró que no se efectúan, en sentido contrario, un 30,61% aseveró estar de acuerdo que sí se generan, mientras que el 18,36% enfatizó estar muy de acuerdo con la posición anterior.

De los datos obtenidos en el cuadro, se infiere que el componente no racional (sensible) no llega a desarrollarse en los niveles requeridos para fortalecer el crecimiento humano, lo cual deja entrever que hasta el presente, el componente no racional ha sido soslayado en gran medida por la gerencia. La formación técnico instrumental, si bien ha sido necesario para el desarrollo científico y tecnológico del mundo moderno, jamás ha sido suficiente para alcanzar la integridad del ser humano. Fortalecer los sentimientos a través de experiencias edificadoras solo es posible en espacios donde se complementa la razón y el corazón.

**Gráfico n° 25. Representación gráfica con relación al estímulo y desarrollo de estrategias gerenciales dirigidas al crecimiento humano del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 26. Distribución absoluta y porcentual con relación a la disposición del gerente a comprender los sentimientos y las distintas perspectivas del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	11	22,44
Regularmente	16	32,65
Pocas veces	19	38,77
Nunca	4	6,14
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación a la disposición del gerente a comprender los sentimientos y las distintas perspectivas del personal (*empatía*) en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, el 38,77% de los informantes afirmó que pocas veces se percibe de tal disposición, criterio compartido por el 6,14% al reconocer que nunca se efectúa, mientras que en una posición favorable, el 32,65% del personal llegó a reconocer que regularmente se percibe dicha actitud, postura respalda por el 22,44% al apreciar siempre la citada disposición.

Con relación a la disposición del gerente a comprender los sentimientos y las distintas perspectivas del personal y conforme a los resultados obtenidos en el cuadro se infiere que, si bien existe un criterio ligeramente favorable hacia el gerente, el mismo no ha sido percibido de manera amplia como un líder comprensivo como tolerante, lo cual deja entrever que, hasta el presente ha prevalecido una relación que ha impedido propiciar experiencias orientadas a fortalecer una mayor identidad emocional de los empleados con la empresa, lo cual se traduce a la vez en un desvío de fuerzas intelectivas como emocionales al brindársele una atención complementaria.

**Gráfico n° 26. Representación gráfica con relación a la disposición del gerente a comprender los sentimientos y las distintas perspectivas del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 27. Distribución absoluta y porcentual con relación al interés del gerente por tomar en cuenta las sugerencias del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Siempre	12	24,48
Regularmente	15	30,62
Pocas veces	17	34,69
Nunca	5	10,21
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación al interés del gerente por tomar en cuenta las sugerencias del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, el 34,69% expreso que pocas veces se le consideran sus sugerencias, criterio compartido por el 10,21% al considerar que nunca, no obstante que en una dirección más favorecedora, un 30,62% afirmó que regularmente se le consideran sus sugerencias lo cual fue apoyado por un 24,48% de los informantes al apreciar que siempre se les considera las sugerencias ofrecidas a la gerencia.

Los aportes ofrecidos por el personal nos permiten inferir que el gerente, no obstante a mantener una consideración favorable en su gestión, a la misma vez mantiene a un alto porcentaje de empleados que consideran que sus distintas perspectivas u opiniones se mantienen al margen de la toma de decisiones, lo cual estaría generando, posiblemente, una menor intensidad de compromiso con la empresa.

**Gráfico n° 27. Representación gráfica con relación al interés del gerente por tomar en cuenta las sugerencias del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 28. Distribución absoluta y porcentual con relación al manejo de las emociones del gerente como una fortaleza en la gerencia del departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata.**

Frecuencia	fi	%
SI	29	59,18
NO	20	40,82
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Respecto al manejo de las emociones como una característica del gerente en el departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata, el 59,18% del personal respondió afirmativamente, mientras que el 40,82% manifestó no hacerlo.

Los resultados expuestos en el cuadro n° 29, nos permite inferir que un alto porcentaje de la población laboral que se desempeña en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, una mayoría relativa manifestó que el gerente posee las competencias emocionales para garantizar la eficiencia en su desempeño, no obstante que un sector apreciable consideró lo contrario, lo cual hace presumir que el gerente es percibido con determinadas debilidades en el manejo de su capacidad emocional, de tal manera que le permita identificar tanto la de él mismo como la de las demás personas.

**Gráfico n° 28. Representación gráfica con relación al manejo de las emociones del gerente como una fortaleza en la gerencia del departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 29. Distribución absoluta y porcentual con relación al reconocimiento de la sensibilidad y correspondencia del gerente ante las necesidades del personal en la sede de producción PDVSA sede Punta de Mata.**

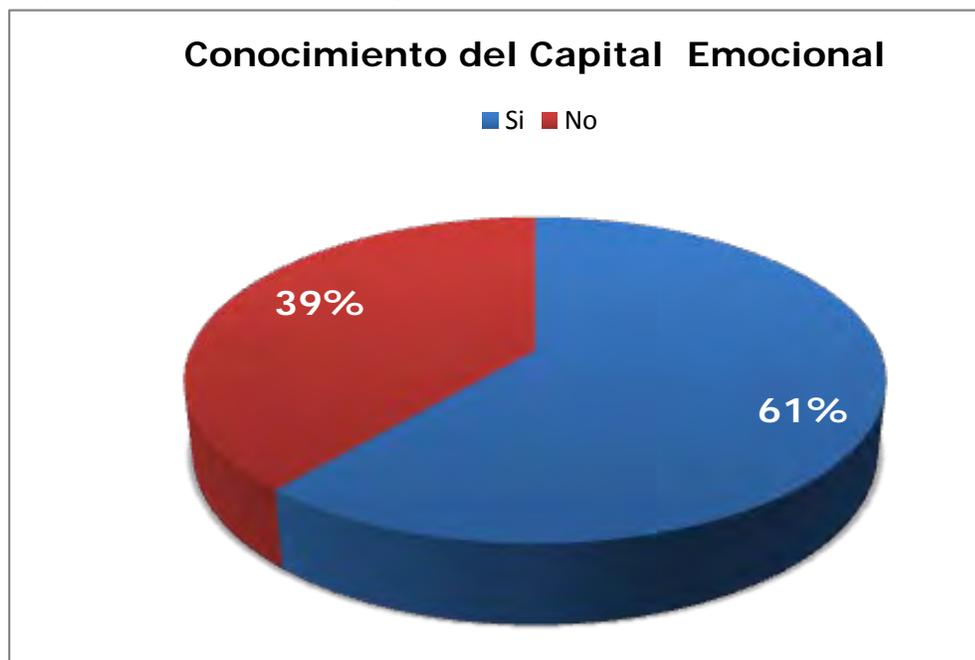
<b>Frecuencia</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	30	61,22
<b>No</b>	19	38,78
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación al reconocimiento de la sensibilidad y correspondencia del gerente ante las necesidades del personal en la sede de producción PDVSA sede Punta de Mata, el 61,22% posee cualidades afectivas, mientras que el 38,78% respondió lo contrario.

Lo expuesto en el cuadro nos permite inferir que el gerente ha logrado conectarse emocionalmente con un porcentaje significativo de los empleados de dicha empresa, no obstante de mantener una tendencia favorable en su desempeño, es de significar al mismo tiempo que no ha logrado establecer mayores vínculos emocionales con un grueso número de trabajadores y/o empleados, situación que refleja la existencia de barreras u obstáculos que han impedido constituir un mayor capital emocional dirigido a potenciar la eficiencia en la coordinación que gerencia, y cuyas consecuencias y secuelas pudieran traducirse en un bajo compromiso en la consecución de las metas establecidas.

**Gráfico n° 29. Representación gráfica con relación al reconocimiento de la sensibilidad y correspondencia del gerente ante las necesidades del personal en la sede de producción PDVSA sede Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 30. Distribución absoluta y porcentual con relación a la aprobación de la forma de relacionarse del gerente como la más apropiada con el personal en el departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata.**

Frecuencia	Fi	%
Si	23	46,93
No	26	53,07
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación a la consideración de la aprobación de la forma de comunicación del gerente como la más apropiada en el departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata, el 53,07 % manifestó no estar de

acuerdo como el gerente se comunica con sus dirigidos, mientras que el 46,93% la suscribió.

De lo anterior se infiere que la comunicación entre la alta gerencia y el personal adscrito a la citada coordinación manifiesta no ser la más apropiada, lo cual se traduce a la vez en una barrera que ha impedido hacer emerger un mayor potencial emocional del equipo humano. De la forma de cómo nos dirigimos a los demás se traduce a la vez en la generación o no, de energías que pueden potenciar la disposición de los seres humanos a corresponder a los propósitos o estímulos que surgen del mundo exterior, y en grado superlativo, en los espacios laborales, donde las relaciones humanas se hacen tan frágiles como complejas. De allí que gerenciar el comportamiento y talento humano es un desafío que demanda del gerente, una formación mucho más allá del capital intelectual.

**Gráfico n° 30. Representación gráfica con relación a la aprobación de la forma de relacionarse del gerente como la más apropiada con el personal en el departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

**Cuadro n° 31. Distribución absoluta y porcentual con relación a la capacidad emocional del personal en el departamento la producción PDVSA sede Punta de Mata.**

<b>Nivel de Comunicación</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Excelente	18	36,73
Buena	18	36,73
Regular	10	20,40
Deficiente	3	6,14
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

Con relación a la capacidad emocional del personal en el departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata, se observa que el 36,73% de los informantes consideró poseer excelente capacidad, posición compartida por el 36,73% al calificarla de buena, mientras que el 20,40% consideró que posee una regular capacidad emocional, mientras que sólo un 6,14% afirmó poseer deficiente capacidad emocional.

Lo expuesto en el cuadro n° 32, nos permite inferir que la gran mayoría de los empleados y/o trabajadores que cumplen funciones en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata, evaluaron de manera favorable la capacidad emocional, en un segundo nivel se ubicó un segmento que consideró poseer un nivel menos efectivo, y en un menor porcentaje un grupo de empleados que reconocieron no poseer capacidad emocional. Lo cual se traduce en la existencia de una emocionalidad predominantemente positiva y potencialmente constructiva, si le direcciona en la dirección correcta.

**Gráfico n° 31. Representación gráfica con relación a la capacidad emocional del personal en el departamento la producción PDVSA sede Punta de Mata.**



Fuente: Cuestionario aplicado por el Lic. Gil Ramírez a los empleados, agosto de 2013

### **Reflexiones sobre los Testimonios**

De acuerdo a los datos aportados por los informantes, se evidencia que la gerencia de la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata, está caracterizada por un liderazgo democrático situacional.

Con respecto a las relaciones recíprocas entre la gerencia y el personal subalterno, se puede afirmar que existe un reconocimiento mutuo entre el personal, fundamentándose principalmente en el valor del respeto como condición necesaria, lo cual manifiesta el alto sentido de consideración hacia al otro. La alteridad como razón constitutiva de toda organización, fortalece la

coexistencia indistintamente de las diferencias que pudieran emerger en sus distintos matices.

La gerencia evidencia que los parámetros establecidos para la evaluación del personal, solo han estado dirigido a evaluar lo obvio, lo tangible, donde las competencias y habilidades técnicas se suponen como suficientes para garantizar la capacidad y eficiencia laboral. Por tales razones, el compromiso emocional del empleado no ha sido considerado como un factor susceptible de ser investigado, y por ende, de tomar parte de la agenda de trabajo de la gerencia. Problema que suscita que un alto porcentaje de empleados no llegue a identificarse emocionalmente con la empresa, y en consecuencia, con los objetivos establecidos.

Es importante señalar que en los ámbitos laborales actuales, el empleado busca hoy un nuevo líder que genere confianza y potencie una relación líder-seguidores, comunicando a su equipo su visión y vocación de servicio, valores, metas, y en especial, el comprometerse con el cambio.

El líder del presente por venir, debe demostrar disponibilidad para escuchar y dejarse asesorar, contribuyendo a generar confianza y transparencia que convierta a su organización en un equipo de trabajo con un propósito definido e identificado con la filosofía de ser mejores seres humanos, trabajadores y profesionales.

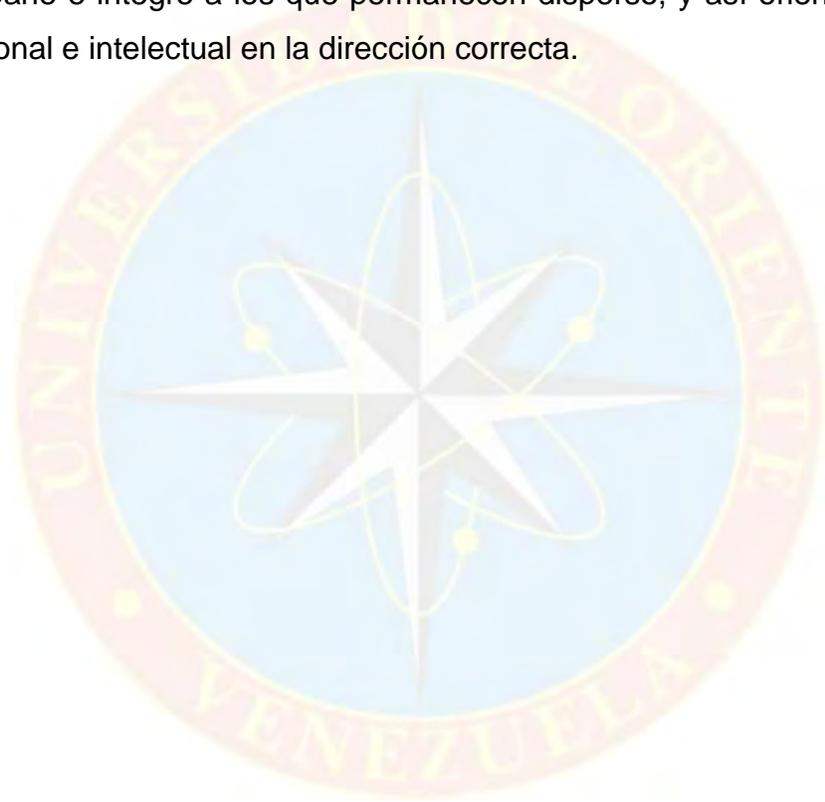
De ninguna manera de encerrarse en sus propias razones y el poder que otorga el cargo, el debe asumir que el problema de autoridad reside más en la disposición y capacidad de no saberse autosuficiente para resolver los problemas y conflictos, que se generan más allá del control y del poder.

Las relaciones entre los distintos miembros que conforman la coordinación de producción de PDVSA, Punta de Mata, está altamente caracterizada por la práctica de la armonía como manifestación constructiva entre el personal, indistintamente del cargo y de las responsabilidades asignadas. La armonía conjuga como manifestación no racional, la manifestación abierta a la pluralidad y a la aceptación de sentimientos que nutren la condición humana en tanto se constituye en parte de la cultura organizacional.

El capital emocional ha sido un campo poco detallado por quienes han tenido, y en el presente tienen la responsabilidad de gerenciar la coordinación de producción PDVSA, Punta de Mata, pues los referentes como la comunicación, afectividad, liderazgo, relaciones interpersonales y emocionales del gerente con el resto del personal, hasta el momento de la investigación, no han constituido los factores más favorables a su gestión, lo cual hace presumir que su desempeño ha estado más orientado a atender las competencias técnicas y administrativas del cargo, minimizando así el dominio sobre el componente humano como conceptual que conjuga, a la misma vez, lo sensible con lo racional.

Lo anterior hace propicia la oportunidad para establecer estrategias orientadas a conocer más a fondo la realidad práctica que caracteriza el desempeño del personal, tanto gerencial como subordinado, que cumple labores profesionales como laborales en dicha empresa, de tal manera de constituir experiencias significativas que contribuyan decididamente a colaborar a conocer individual y colectivamente el capital emocional de quienes integran la mencionada unidad laboral.

Rememorar la sentencia socrática de “conocerse a sí mismo” cobra a la luz de las nuevas teorías gerenciales un papel de incalculable valor, pues la disposición emocional conjuga junto al capital intelectual, una unidad inseparable a la hora de alcanzar metas en el orden personal como colectivo. No estaría de más en agregar el antiguo resabio popular “más puede el que quiere, que el que sabe”. De lo que se trata es de un gerente pedagogo, que acompañe e integre a los que permanecen disperso, y así orientar el capital emocional e intelectual en la dirección correcta.



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- ✚ Los resultados evidenciaron una debilidad en la comunicación interna debido a la falta de interacción y retroalimentación entre el nivel de gerencia y personal que conforma la unidad de trabajo.
- ✚ El gerente mantienen un ambiente laboral estable, aun cuando pueda notarse lo contrario.
- ✚ En las relaciones interpersonales que se desarrollan entre el gerente el personal que se desempeña en el área de estudio, prevalece una actitud favorable que ha permitido mantener una apreciable cohesión entre quienes integran la unidad laboral, no obstante es importante significar que un significativo porcentaje de empleados apreciaron obstáculos que limitan una mayor comunicación.
- ✚ Las relaciones interpersonales del gerente con el resto del personal han permitido generar un ambiente de respeto entre sus dirigidos, procreando condiciones favorables en el clima organizacional. Esta consideración apunta que las relaciones humanas entre la gerencia y el personal que cumple distintas funciones, pueden considerarse de satisfactoria.
- ✚ Con respecto al nivel de motivación desarrollado por la gerencia, se observa que el gerente propicia una relación más directa con el personal bajo su responsabilidad. Se percibe a la vez que la gran mayoría de los informantes reconocen tener en la comunicación una fortaleza que facilita el trabajo en equipo.

- ✚ Las relaciones interpersonales entre la gerencia y el resto del personal permiten contribuir al alcance de los objetivos establecidos, no obstante de existir barreras que han impedido una mayor integración de quienes aún no se sienten reconocidos ni estimulados por la gerencia. El gerente debe asumir su rol de líder en la medida que contribuye a fortalecer las voluntades y compromiso de quienes permanecen distantes o dispersos.
- ✚ Existe el criterio entre los empleados, que el gerente propicia relaciones que permiten detectar las sensibilidades y necesidades del personal, no obstante este criterio no recibe el reconocimiento de un importante porcentaje de los empleados que señalan lo contrario.
- ✚ Es preciso señalar que el gerente debe poseer la capacidad de reconocer sus propios sentimientos, como los sentimientos y modos de pensar de los demás, integrar el talento humano constituye un reto para quienes asumen el rol de gerenciar el capital humano (intelectual y emocional).
- ✚ El gerente requiere asumir que la comunicación es un acto que trasciende el acto de informar o de dar órdenes, la comunicación implica la práctica de la empatía, esto es ponerse en el lugar del otro, de reconocer-se en el otro en la medida que se propician relaciones emocionales que consolidan la confianza, la solidaridad, la justicia como valores universales que trasciende las normas.
- ✚ Entre el personal existe un reconocimiento y valoración de su capital emocional, lo cual constituye una fortaleza que bien direccionada, contribuye a favorecer la eficiencia laboral en la medida que se trascienden la expectativas planteadas por la empresa. En la empresa

se reconoce el alto valor de la conciencia de saber manejar de una forma eficaz.

- ✚ El gerente no ha establecido estrategias gerenciales que favorezcan y potencien progresivamente mayores y mejores relaciones interpersonales, y que le coadyuven a tomar decisiones de acuerdo con los valores, los hábitos, creencias y normas establecidas como comunidad humana, profesional y ética.
- ✚ El capital emocional de la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, refleja en su capital emocional, un nivel aceptable, fundamentalmente en el reflejado en el personal profesional, técnico, administrativo como trabajador.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Crear espacios de interacción que promuevan, desarrollen y potencien la participación y comunicación de los empleados para exponer sus ideas ante el gerente y la compañía.
- ✚ Desarrollar un plan de estrategias y acciones que promuevan más que la frecuencia de la información, la calidad, la oportunidad y la buena elección de los mensajes y de los recursos para su divulgación.
- ✚ Fortalecer la comunicación horizontal que contribuya a la retroalimentación como estrategia para conocer el modo de pensar, actuar, sentir y relacionarse tanto del personal que cumple funciones gerenciales como laborales.

- ✚ Potenciar la motivación del personal a través de acompañamientos y expresiones afectivas, cordiales como comprensivas a cada uno de los miembros que conforman la unidad de trabajo.
- ✚ Incentivar a través de estrategias motivacionales para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás y respondiendo adecuadamente a las reacciones emocionales.
- ✚ El gerente motivacional debe interactuar con su equipo de trabajo estimulándolo continuamente para lograr el debido cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.
- ✚ El gerente requiere participar en jornadas de formación y capacitación relacionadas con el capital emocional como estrategia gerencial y así lograr que se automotive en desarrollar sus propias habilidades y destrezas que le permita manejar efectivamente sus propias emociones como la de los demás. Colmo líder está llamado a marcar el paso, y así influir de manera positiva en sus dirigidos.
- ✚ Gerenciar de manera positiva las energías emocionales propenderá siempre a una mayor felicidad del trabajador en la construcción de espacios más solidarios, humanos como exitosos. De allí que practicar la comprensión humana entre quienes comparten espacios comunes se traduce en un activo intangible en toda organización humana, y la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata, lo es.
- ✚ De las acciones que asuma la gerencia en valorar el capital emocional de su equipo humano, dependerá que puedan superarse las debilidades que al interior de dicha empresa se suceden más allá del auscultamiento que se pueda realizar mediante un instrumento de investigación con propósitos académicos.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 CONTEXTO**

El paradigma regente aún en la gerencia pública nos revela la presencia de indicadores inequívocos de la administración científica centrada en la cúspide de la pirámide, donde los trabajadores son tomados como objetos en la cadena de producción. Esta racionalidad que sigue operando en muchas de las empresas públicas del Estado venezolano, ha constituido un fuerte escollo para introducir los cambios dirigidos a transformar las relaciones entre la gerencia y el equipo humano que cumple las funciones administrativas como operativas.

La racionalidad técnica aún prevalece por encima de los componentes espirituales, afectivos, emocionales como éticos, haciendo que el comportamiento organizacional se diluya en una cultura dominada por competencias y luchas por el poder. Los signos y circunstancias del presente así lo denuncian.

A pesar del surgimiento de nuevas corrientes que animan una perspectiva más amplia, más democrática como humana, en los espacios de la gerencia de las empresas del estado venezolano, las practicas gerenciales siguen aun circunscritas en relaciones basadas en la jerarquía y el poder del cargo, reduciendo el componente emocional en minusvalía con respecto a la toma de decisiones y la consolidación de equipos de trabajos que garanticen el logro de los objetivos establecidos.

La coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata no ha dejado de ser proclive a la anterior tendencia, aunque se manifiestan rasgos de una gerencia situacional democrática, los datos recopilados denuncian que solo un porcentaje ligeramente mayoritario, percibe los rasgos de un liderazgo motivacional del gerente. Lo cual hace suponer que el capital emocional del personal no ha sido debidamente fomentado como orientado en beneficio del colectivo social como organizacional, de tal forma de vigorizar las relaciones recíprocas y la pertinencia entre los empleados y la empresa.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

De acuerdo a los datos suministrados por los informantes, se detectó que una de las limitaciones que caracteriza las relaciones del gerente con el personal, tiene en las formas de comunicación uno de los indicadores o síntomas que han impedido establecer relaciones más directas, es decir, cara a cara, con el personal.

El conocer las emociones, la racionalidad y los valores, así como la disposición de los trabajadores y empleados de responder a las expectativas de la empresa, constituye un reto que solo es posible en el compartir y conocer a fondo las particularidades que le brinda a su equipo de trabajo una singular identidad. La eficiencia de una empresa solo es posible, en la medida que el equipo humano se identifica y compromete con la visión y misión de la empresa, el gerente no solo de atender el componente operativo y administrativo, sino también, ser un observador e investigador nato sobre el estado emocional de quienes integran su equipo de trabajo. El solo manejo de habilidades técnicas operacionales no garantiza, ni garantizará jamás, el éxito de quien se precie ser gerente, pues como promotor del cambio, él está llamado a superar los modos de pensar de un grueso número de

trabajadores que no logran comprender que toda relación laboral implica un componente motivacional que impulsa que las cosas se hagan o no.

Comprometer a todos en la dirección correcta exige más allá de una formación profesional, una disposición de desaprender lo que nos ha impedido ser primero que todo, seres humanos, que la emociones, los afectos, los valores, el amor, la cordura que construye, constituyen a la vez componentes no menos importante que el manejo de conocimientos técnicos y científicos.

### **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La propuesta conforma un cuerpo de ideas que tendrán como firme propósito propiciar espacios de intercambios de experiencias dirigidos a valorar el capital emocional de la empresa como un activo intangible de inconmensurable alcance para la coordinación de producción de PDVSA de Punta de Mata, en la cual se hace necesario que las relaciones entre el gerente y el personal subalterno se fomenten experiencias que inciten a involucrar a quienes hasta ahora se mantienen dispersos y pocos identificados con los propósitos de la mencionada coordinación.

El establecimiento de relaciones horizontales, donde el trabajador o trabajadoras conciban el interés del gerente por resolver los problemas individuales y colectivos, y que son congruentes con la visión y misión de la organización, constituye un factor clave que contribuyan asumir el papel del gerente como conciliador y facilitador de soluciones de problemas y de conflictos, y de ninguna manera lo contrario.

## **6.4 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

### **6.4.1 Objetivo General**

Fomentar los aportes del capital emocional como estrategia gerencial vinculada a la eficiencia laboral en la coordinación de producción PDVSA de Punta de mata, estado Monagas.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

**6.4.2.1** Presentar estrategias dirigidas a mejorar el nivel de las relaciones interpersonales entre el gerente y el personal subordinado. 3

**6.4.2.2** Desarrollar acciones prácticas vinculadas a las relaciones intra e interpersonal del gerente y personal de línea.

**6.4.2.3.** Precisar las ventajas que ofrece el capital emocional como estrategia gerencial vinculada a la eficiencia laboral en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata.

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	FACILITADORES Y/O PARTICIPANTES
<p>➤ Presentar estrategias dirigidas a mejorar el nivel de las relaciones interpersonales entre el gerente y el personal subordinado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias gerenciales.</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Relaciones constructivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar encuentros dirigidos a sensibilizar al personal sobre el valor de las relaciones interpersonales en las empresas.</li> <li>• Participar en talleres que propicien experiencias significativas a partir de la comunicación efectiva.</li> <li>• Potenciar las relaciones constructivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de carteleras.</li> <li>• Conversatorios.</li> <li>• Talleres.</li> <li>• Foros.</li> <li>• Proyección de audiovisuales.</li> <li>• Reuniones informales.</li> <li>• Divulgación y fortalecimiento de experiencias significativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Expertos en el área de liderazgo y motivacional.</li> <li>b) Gerente y personal profesional, técnico, administrativo como obrero.</li> </ul>

#### 6.4.2.2 Las relaciones intra e interpersonal del gerente.

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	FACILITADORES Y/O PARTICIPANTES
<p>➤ Desarrollar acciones prácticas vinculadas a las relaciones intra e interpersonal del gerente y personal de línea.</p>	<p>Inteligencia emocional: Un Nuevo Paradigma. Inteligencia y emociones: Una relación indisoluble. Relaciones: a) Intra-personal b) Interpersonal</p>	<p>Generar espacios que propicien experiencias significativas dirigidas a conocer las debilidades y fortalezas comunicativas del gerente.  Promover la participación del gerente y del personal de línea, en actividades inherentes al conocimiento y práctica de la inteligencia emocional en las empresas.</p>	<p>Foros. Debates Talleres. Actividades prácticas. Creación de escenarios. Publicación de logros.</p>	<p>a) Expertos en el área de liderazgo y motivacional.  b) Gerente y personal de línea.</p>

#### 6.4.2.3. El capital emocional como estrategia gerencial.

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	FACILITADORES Y/O PARTICIPANTES
<p>Precisar las ventajas que ofrece el capital emocional como estrategia gerencial vinculada a la eficiencia laboral en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata.</p>	<p>Capital emocional. Eficiencia laboral.</p>	<p>Propiciar foros y encuentros formales como informales que promuevan, desarrollen y potencien el CE en la empresa.</p> <p>Fortalecer programas de formación que estimulen al conocimiento y práctica del capital emocional como un activo intangible en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencias.</li> <li>• Videos.</li> <li>• Conversatorios.</li> <li>• Talleres.</li> <li>• Desarrollo de programas de seguimiento y evaluación de los alcances.</li> <li>• Incentivar la participación del personal sobre experiencias antes y después del proceso de formación.</li> </ul>	<p>a) Expertos en el área de liderazgo y motivacional.</p> <p>b) Gerente y personal profesional, técnico, administrativo como obrero.</p> <p>c) Personal de línea.</p>

## BIBLIOGRAFIA

- Araujo, (2007) **Inteligencia Emocional en la práctica**. Venezuela. Editorial Mc.Graw- Hill
- Arias, F (2004). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología. Científica**. Caracas: Editorial Episteme.
- Baena, G. y Paz, E. (2006). **El potencial del capital emocional. Posibilidades de la Seguridad Humana**. Proyecto PAPIME. Laboratorio de estudio del futuro. México. UNAM.
- Becvar, R. (1999). **Métodos Para La Comunicación Efectiva: guía para la creación de relaciones**. .México. Editorial Limusa. 3ra Edición.
- Blanchard K., y Johnson D. (2002). **Administración del Comportamiento Organizacional**. 7ma México. Prentice Hal
- Blanchard, K. (2007). **Liderazgo al más alto nivel: Como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño**". Bogotá Colombia: Grupo Editorial *Norma*. **En:** congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xvi/docs/1ZB.pd.  
[Consulta: 2/8/13]
- Buckingham. M (2005). **Lo que usted debe saber para ser gerente, líder excepcional y alcanzar el éxito duradero**. Colombia: Ed. Norma.
- Cooper, R. (1998). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Bogotá: Norma.

Cruz, J. (2003). **La gerencia del capital emocional en las empresas de servicio y del sector manufacturero instaladas en la zona industrial I de Barquisimeto, estado Lara.** 1er semestre de 2003. Tesis de Postgrado. Universidad de Yacambú.

Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración**», México. Séptima Edición, de McGraw-Hill Interamericana.

**Daza, I. y Escobar, A. (2006).**Capital intelectual vs. Capital emocional. Liderazgo en la organización inteligente del siglo xxi. **Universidad de la Sabana Capital intelectual y capital emocional - RRHH Magazine.**  
En: [www.rrhmagazine.com/servicios/noticias/not000707.htm](http://www.rrhmagazine.com/servicios/noticias/not000707.htm)  
**Consultado [2013, julio 12]**

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo.** México. Mc Graw Hill.

Espada, M (2002). **Nuestro motor emocional: La Motivación.** España: Ed. Díaz de Santos

Gibson, J. (1999). **Las Organizaciones.** (9na. Ed.). Estados Unidos: Addison-Wesley Iberamericana.

Gil´ Ady, D. (2000). **Inteligencia emocional en la práctica.** Venezuela. Editorial McGraw Hill.

Goleman, D. (1996). **La Inteligencia Emocional.** Bogotá: Javier Vergara.

Goleman (1999). **La inteligencia emocional en la empresa**. 3<sup>o</sup> edición. Argentina. Editorial Vergara.

Guerra y Pérez. (2002). **El Impacto de los estilos de liderazgo sobre el clima organizacional**. Universidad Católica Andrés Bello, escuela de Psicología, mención Psicología Industrial

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación**. McGraw-Hill Interamericana. México.

Ivancevich, J. (1997). **Gestión, Calidad y Competitividad**. Madrid: Editorial McGraw-Hill. En: [books.google.es/books?id=U6AZAAAACAAJ&num=20&hl=es](http://books.google.es/books?id=U6AZAAAACAAJ&num=20&hl=es) [Consulta: 12/8/13]

Ivancevich, J (2001)). **Gestión Calidad y Competitividad**. McGraw Hill. México.

Jiménez, R.(2002). **Tipos de Liderazgo**. En: [www.terra.com](http://www.terra.com). Septiembre/2002

Kliksberg, B. (2006). **El capital social**. Universidad Metropolitana. Caracas. Panapo.

Kotter John. (1999). **La Verdadera Labor de un Líder**. Editorial Norma

Ledezma, I (1999). **Identificación de las Competencias actitudinales a desarrollar en los gerentes de una empresa del servicio**

**considerada como competitiva”** Universidad de Carabobo-Facultad de Relaciones Industriales.

Marcano, M. (2006). **Estudio de la inteligencia emocional de los empleados de la empresa operaciones de producción y exploración nacionales (O.P.E.N.), s.a.; sucursal Maturín, estado Monagas.** Año 2005. Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de: licenciado en gerencia de recursos humanos. Universidad de Oriente. Núcleo de Monagas.

Melé, D. (2001). **Más sabe el líder por sabio.** Istmo n° 56. Año 43.

Méndez, H. (1997). **Modelo de liderazgo para gerentes de recursos humanos.** Universidad Metropolitana. Trabajo de postgrado no publicado.

Mintzberg, H. (1996). **El poder en la organización.** Barcelona: Ed. Ariel.

Muchinsky, P. (2002). **Psicología aplicada al trabajo.** México: Ed. Thomson Learning. En: [revista.univa.mx/n60/ArtLopez.html](http://revista.univa.mx/n60/ArtLopez.html) [Consulta: 13/8/13]

Peters, T (2004). **Organizaciones en tiempos de caos.** España: Ed. Deusto.

Ribeiro, L. (1997). **El Éxito Empresarial.** Barcelona. España. Urano

Robbins, S. (1996). **Comportamiento Organizacional, México:** Prentice Hall.  
En: [ibadm.ucla.edu/ve/cgi-win/be\\_alex.exe?Autor=Robbins,+Stephen](http://ibadm.ucla.edu/ve/cgi-win/be_alex.exe?Autor=Robbins,+Stephen).  
[Consulta:14/8/13]

Robbins, S. (1998). **Introducción al Comportamiento Organizacional** en **Comportamiento Organizacional**, Prentice hall, México, octava edición En: [www.slideshare.net/.../comportamiento-organizacional-obbins-stephen](http://www.slideshare.net/.../comportamiento-organizacional-obbins-stephen) [Consulta:14/8/13]

Robbins Stephen P. (1998). **Variables que influyen en el Comportamiento Organizacional** en **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall, México. En: [Consulta:14/8/13]

Robbins, S. (2003). **Comportamiento organizacional. México. Pearson Educación**. En: [www.slideshare.net/.../comportamiento-organizacional-robbins-stephen](http://www.slideshare.net/.../comportamiento-organizacional-robbins-stephen) [Consulta:27/8/13]

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración**. Pearson Pretince Hall. Octava edición. En: [http://bibadm.ucla.edu/ve/cgiwin/be\\_alex.exe?Autor=Robbins,+Stephen+P.&Nombrebd=BADUCLA](http://bibadm.ucla.edu/ve/cgiwin/be_alex.exe?Autor=Robbins,+Stephen+P.&Nombrebd=BADUCLA) [Consulta: 27/8/13]

Rosenzweig, J. (1988). **Administración en las organizaciones**. 2da Edición. McGraw Hill. México

Senge. P (2005). **La quinta disciplina**. Argentina: Ed. Granica

Sierra Bravo, L. (2001). **Técnicas de investigación social**. España. Editorial siglo XXI.

Stoner, J. y Freeman, G. (1996). **Administración**. México 6ta Ed: edición.vanguardia.udea.edu.co/.../Principios%20de%20Administración/ Programa. [Consulta:2/9/13]

Tamayo y Tamayo, M. (2002): **El proceso de investigación científica**. México. Editorial Limusa.

Tamayo y Tamayo, M. (2007). **El proceso de investigación científica**. México. Editorial Limusa.

**Thomson, K. (2000)** El capital emocional: cómo cautivar los corazones y las mentes para conseguir empresas que triunfen a través del marketing y de la comunicación interna. **Madrid. ESIC Editorial**  
**[www.tdx.cat/bitstream/10803/1479/18/3.TESIS\\_2.pdf.txt](http://www.tdx.cat/bitstream/10803/1479/18/3.TESIS_2.pdf.txt)**  
[Consulta:2/9/13]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2005). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Fedupel.

Valls, A. (2008). **Automotivación**. Editorial Bresca. Barcelona, España

Vértice, P (2008). **Comunicación Interna Gestión de Empresas**. España: Ed. Vértice.

Weisinger, H. (2001) **La Inteligencia Emocional en el Trabajo**. Argentina. Editorial Javier Vergara. Editor. En:  
**[www.ejournal.unam.mx/rca/194/RCA19411.pdf](http://www.ejournal.unam.mx/rca/194/RCA19411.pdf)**[Consulta:2/9/13]



**ANEXO**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS**

**Estimado Personal**

Reciban todos y todas mis más cordiales saludos. Recorro a ustedes con la finalidad de solicitar su apoyo en contribuir en los aportes de la información para la ejecución de mi trabajo de tesis de grado de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, titulada “EL CAPITAL EMOCIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA POTENCIAR LA EFICIENCIA LABORAL EN LA COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN PETRÓLEOS DE VENEZUELA SOCIEDAD ANÓNIMA (PDVSA) DE PUNTA DE MATA, ESTADO MONAGAS”, cuyo propósito será el de investigar la importancia del capital emocional como activo intangible en las empresas.

Anticipándome a su valioso aporte, le agradezco muy sinceramente responder cada uno de los ítems con la mayor objetividad posible. Por la naturaleza del estudio, se le agradece conservar el anonimato de la misma. Reiterándole mis más sinceros agradecimientos. Atentamente.

**Licenciado Gil Ramírez**

**✚ Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada preguntas.
- Seleccione la alternativa que se corresponda con su pensamiento.
- Marque claramente con una equis(X) la (s) respuesta seleccionada (s).
- Responda cada una de las preguntas, ello es fundamental en su apoyo.
- De existir alguna duda sobre cualquier ítem, favor comunicarse con el investigador.

**I.- PARTE.**

<b>Sexo</b>	<b>M:</b> <b>F:</b>
<b>Cargo que ocupa:</b>	Producción: <input type="text"/> Supervisión: <input type="text"/> Gerencia: <input type="text"/>
<b>Años de servicios:</b>	1 a 5 años: <input type="text"/> 6 a 10 años: <input type="text"/> 11 y más: <input type="text"/>
<b>Nivel académico:</b>	Bachiller: <input type="text"/> Técnico Medio: <input type="text"/> Técnico Superior: <input type="text"/> Universitario: <input type="text"/> Postgrado: <input type="text"/> Estudiando actualmente: <input type="text"/>

**II.- PARTE**

5. El liderazgo ejercido desde la gerencia es democrático:

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Nunca\_\_\_.

6. Generalmente la toma decisiones quedan al criterio de los trabajadores y empleados.

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Nunca\_\_\_.

7. Las relaciones personales entre el personal que labora en el departamento se caracteriza principalmente por el respeto y armonía entre dirigentes y dirigidos.

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Nunca\_\_\_

8. Entre el personal se desarrollan relaciones recíprocas para fortalecer los valores humanos sobre cualquier otro interés.

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Nunca\_\_\_

9. La práctica de la comunicación es una condición presente en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Nunca\_\_\_

10. Generalmente la gerencia se preocupa por mejorar la calidad de comunicación en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Nunca\_\_\_

11. La comunicación entre el gerente y sus dirigidos se realiza en forma:

Personal \_\_\_ Telefónica\_\_\_ Ambas\_\_\_ Ninguna de las anteriores\_\_\_

12. Las competencias comunicativas entre dirigentes y dirigidos constituye un factor clave para consolidar un ambiente de armonía y productivo en toda empresa.

Muy de acuerdo:\_\_\_ De acuerdo:\_\_\_ En desacuerdo:\_\_\_

### **III.- Parte**

13.- La comunicación entre la gerencia y el personal son altamente motivantes.

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces\_\_\_ Nunca\_\_\_

14.- En la coordinación se percibe la presencia de diferencias personales como barrera entre el gerente y el resto del personal.

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces\_\_\_ Nunca\_\_\_

15.- La comunicación entre el personal subordinado constituye una fortaleza en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces\_\_\_ Nunca\_\_\_

16.- La comunicación interpersonal constituye una de las fortalezas para mejorar la eficacia laboral en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces\_\_\_ Nunca\_\_\_

17.- La motivación constituye una condición característica de la gerencia.

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces\_\_\_ Nunca\_\_\_

18.- La gerencia estimula la comunicación afectiva entre el personal:

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces\_\_\_ Nunca\_\_\_

19.- El comportamiento organizacional contribuye frecuentemente a cumplir los objetivos planteados.

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces\_\_\_ Nunca\_\_\_

20.- La gerencia demuestra interés por mejorar el clima organizacional en el departamento donde laboro.

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces\_\_\_ Nunca\_\_\_

21. Las tensiones y conflictos son manejados de manera efectiva por la gerencia.

Muy de acuerdo\_\_\_\_\_ De acuerdo\_\_\_\_\_ En desacuerdo\_\_\_\_\_

22. Desde la gerencia se estimula la comunicación y la confianza entre el personal subalterno.

Muy de acuerdo\_\_\_\_\_ De acuerdo\_\_\_\_\_ En desacuerdo\_\_\_\_\_

23. El liderazgo del gerente permite incentivar el trabajo en equipo en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata

Muy de acuerdo\_\_\_\_\_ De acuerdo\_\_\_\_\_ En desacuerdo\_\_\_\_\_

24. Generalmente el personal alcanza los objetivos propuesto por la gerencia en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata:

Siempre: \_\_\_\_\_ Casi Siempre: \_\_\_\_\_ Pocas veces: \_\_\_\_\_

25. La gerencia estimula el desarrollo de actitudes y valores dirigidos al crecimiento humano del personal bajo su responsabilidad:

Siempre \_\_\_\_\_ Regularmente \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

26. El gerente comprende los sentimientos y las distintas perspectivas del personal en la coordinación de producción PDVSA Punta de Mata.

Siempre \_\_\_\_\_ Regularmente \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

27. El gerente se preocupa por tomar en cuenta las sugerencias de sus dirigidos.

Siempre \_\_\_\_\_ Regularmente \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

28. La capacidad emocional del gerente se considera una fortaleza en la gerencia del departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata.

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

29. El gerente generalmente reconoce la sensibilidad y las necesidades del personal en la sede de producción PDVSA sede Punta de Mata.

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

30. Considera que la forma como se comunica el gerente con usted es la más apropiada.

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

31. Considero que la capacidad emocional del personal en el departamento de producción PDVSA sede Punta de Mata

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

***Por su colaboración prestada, mi más sincero agradecimiento.***

Maturín, 24 de agosto de 2013

## HOJAS METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>EL CAPITAL EMOCIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA POTENCIAR LA EFICIENCIA LABORAL EN LA COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN PETRÓLEOS DE VENEZUELA SOCIEDAD ANÓNIMA (PDVSA) DE PUNTA DE MATA, ESTADO MONAGAS.</b>
<b>Subtitulo</b>	

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Gil V. Ramírez C.	<b>CVLAC</b>	11 777 524
	<b>e-mail</b>	ramirezgv@pdvsa.com
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

<b>Capital emocional.</b>
<b>Inteligencia emocional</b>
<b>Relaciones interpersonales</b>
<b>Comunicación</b>
<b>Motivación</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Magister Scientiarium	Gerencia General

### Resumen (Abstract):

La presente investigación asumió como propósito conocer el capital emocional de la coordinación de producción de PDVSA, Punta de Mata, estado Monagas. Los ambientes sometidos a alta presión de trabajo, regularmente, son susceptibles al surgimiento de conflictos y tensiones laborales que pueden originar distorsiones entre las relaciones humanas de quienes cumplen labores en las empresas. En este sentido se procedió a realizar una investigación de campo con alcance descriptivo a la población de cuarenta y nueve (49) informantes que se desempeñan en la mencionada unidad laboral. Entre las conclusiones más relevantes se obtuvo que la mencionada coordinación posee un nivel satisfactorio de capital emocional, no obstante se hace necesario que el gerente desarrolle habilidades humanas dirigidas a mejorar las relaciones interpersonales, ya que un alto porcentaje de empleados se mantienen dispersos, lo cual pudiera estar incidiendo en un bajo compromiso y rendimiento laboral en la mencionada empresa. Se propone un conjunto de acciones orientadas a promover el conocimiento y la práctica del capital emocional como estrategia gerencial dirigida a aumentar el nivel motivacional de quienes conforman el equipo de trabajo de dicha coordinación, ya que el tamaño de la misma así lo permite.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
MSc Jorge Astudillo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	6611477
	e-mail	jogrejo@yahoo.com
	e-mail	
Profa. Argelis Salazar	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	14422354
	e-mail	<a href="mailto:silegra_25@hotmail.com">silegra_25@hotmail.com</a>
	e-mail	
Profa. Carmen Córdova	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10516528
	e-mail	<a href="mailto:cordovacm@hotmail.com">cordovacm@hotmail.com</a>
	e-mail	

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	10	31

Lenguaje: spa

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6**

**Archivo(s):**

Nombre de archivo
Gil Ramirez.DOCX

**Alcance:**

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

Magister Scientiarium

---

**Nivel Asociado con el trabajo:** Magister

---

**Área de Estudio:**

Gerencia General

---

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

---

---

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR *[Signature]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,  
*[Signature]*  
JUAN A. BOLANOS CUNVELO  
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6**

**Derechos:**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009):** “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”



---

**Gil Ramirez**

**C.I.:**

**AUTOR**