



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL PROCESO DE LIDERAZGO EN LA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN
PARA EL DESARROLLO SOCIAL DEL ESTADO
SUCRE (FUNDESOES). AÑO 2017.**

Autores:

Barreto Guzmán, José Rafael.
García Jiménez, José Nicolás.
Herrera Lunar, Karlha Dayana.

**Informe de Curso Especial de Grado, presentado como requisito parcial para
optar a los títulos de Licenciados en Administración.**

Cumaná, Marzo de 2017



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL PROCESO DE LIDERAZGO EN LA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN
PARA EL DESARROLLO SOCIAL DEL ESTADO
SUCRE (FUNDESOES). AÑO 2017.**

Autores:

Barreto Guzmán, José Rafael.

C.I: 19.238.524

García Jiménez, José Nicolás.

C.I: 11.445.029

Herrera Lunar, Karlha Dayana.

C.I: 19.980.910

ACTA DE APROBACIÓN

Trabajo de Grado **Aprobado** en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente jurado calificador; en la ciudad de Cumana, a los (8) días del mes de marzo de 2017.

Jurado Asesor
Prof. Luis Martínez
C.I.: 8.366.538

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
EL PROBLEMA.....	5
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2 Objetivos de la Investigación	11
1.2.1Objetivo General	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificación de la investigación.....	12
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	14
2.1 Antecedentes de la Investigación	14
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Inteligencia Emocional.....	18
2.2.1.1. Características de la inteligencia emocional.....	20
2.2.1.2. Principios de la inteligencia emocional	21
2.2.1.3. Factores relacionados con la inteligencia emocional.....	22
2.2.1.4. Importancia de la inteligencia emocional.....	24
2.2.1.5. Tipos de inteligencia emocional.....	26
2.2.1.6. Ventajas de la inteligencia emocional.....	26
2.2.2Origen del liderazgo	27

2.2.2.1. Definición del proceso de liderazgo.....	28
2.2.2.2. Importancia del proceso de liderazgo.....	32
2.2.2.3. Tendencias del proceso de liderazgo.....	32
2.2.2.4. Teorías actuales del Liderazgo.....	34
2.2.3. Líder.....	36
2.2.3.1. Funciones del líder.....	37
2.2.3.2. Cualidades de un buen líder.....	39
2.3 Bases Legales.....	40
2.4 Marco institucional.....	43
2.5 Definición de términos básicos.....	48
CAPÍTULO III.....	51
MARCO METODOLÓGICO.....	51
3.1 Nivel de la investigación.....	51
3.2 Diseño de la Investigación.....	52
3.3 Área de Estudio.....	53
3.4 Población y Muestra.....	53
3.4.1 Población.....	53
3.4.2 Muestra.....	54
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	54
3.5.1 Encuesta.....	54
3.5.2 Observación.....	55
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	55
CAPÍTULO IV.....	56
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	56
4.2. Análisis de los resultados.....	56
4.1 Nivel de Autoconocimiento.....	57
4.2 Nivel de autocontrol.....	60
4.3 Nivel de empatía.....	63

4.4 Nivel de relaciones interpersonales	66
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXO	86
ENCUESTA	87
(TIPO CUESTIONARIO)	87
HOJAS DE METADATOS.....	93

DEDICATORIA

Después de tantos esfuerzos realizados y tantos obstáculos vencidos a lo largo de mi carrera, siento gran satisfacción al ver como otra de mis metas las he podido alcanzar tan sólo con tener perseverancia, deseos de superación y fe de que en algún momento llegaría este día tan esperado.

A mis padres queridos, Juan Barreto y Mariecci Guzmán por darme la vida, creer y confiar en mí y darme toda su confianza y apoyo para lograr todos mis sueños.

A una persona muy especial en mi vida, Yulmar Rodríguez, mi novia, a quien amo por estar conmigo en todo momento por su ayuda y apoyo, Amor este es nuestro logro...!

A mis hermanos Jairo Barreto, Darwin Barreto, Yorbin Barreto, quienes presenciaron mi formación adámica, constancia y esfuerzos para lograr una de mis metas, a mis primos y amigos para que vean en mi un ejemplo a seguir, y a mis abuelos y tío que ya no están conmigo, pero sé que desde el cielo cuidan de mí y demás familiares.

A todos los profesores que a lo largo de la carrera, nos orientaron y colaboraron con enseñanzas.

A Todos Míl Gracias!!!!

DEDICATORIA

A Dios por ser tan amplio y generoso.

A mí querida Gatita Carlotta, quien me ha hecho sentir tanto amor y despertado mis ganas de lucha.

A mis padres Carlos Herrera y Dianora Lunar por estar siempre conmigo.

A “mi herma” Gabriela Herrera por enseñarme tanto durante esta aventura.

A Anthony Brito, un gran compañero y amigo. Un sueño que se volvió realidad. Te amo.

A Aura Marina Lunar por acogerme y por las conversaciones en la cocina acompañadas de café.

A Fátima Lunar y su familia de locos quienes además de quererme, me han hecho dar una mirada dentro de mí misma. Los quiero con todo mi corazón.

A mi tía Vivian y mi tío Chema. Gracias por tanto y a mis compañeros de grupo: José García y José Barreto por su comprensión y paciencia. Mil gracias compañeros.

Karlha Herrera

DEDICATORIA

A Mi Dios primeramente, quien me ha dado la fortaleza y sabiduría necesaria para vencer todos los obstáculos y poder así lograr mis metas, además de haberme dado salud para lograr mis objetivos.

“Gracias mi Dios”.

A mi familia por todo el apoyo que me ha brindado durante todo este tiempo a lo largo de mi carrera, especialmente a mi padre Pedro, a mi esposa Lilibeth, mis hijos: José A., Mayrelys, María e Isaac, hermanos y sobrinos. En memoria a mi adorada madre(+)

“Los quiero y aprecio”.

A mis compañeros de Curso Especial de Grado, por haberme permitido participar con ellos, uniendo esfuerzo para culminar este trabajo. Lo logramos compañeros.

“Suerte y mucho éxito”.

José García

AGRADECIMIENTO

A Dios por sobre todas las cosas, quien me ha dado la fortaleza y sabiduría necesaria para vencer todos los obstáculos y poder así lograr mis metas, además de haberme dado salud para lograr mis objetivos.

“Gracias por acompañarme siempre”.

A mi familia y en especial a mi novia por todo el apoyo que me ha brindado durante todo este tiempo a lo largo de mi carrera.

“Los quiero y aprecio mucho”.

A mis compañeros de clase y profesores, quienes compartieron durante toda mi carrera momentos felices y agradables, brindándome apoyo y confianza, y que de una u otra manera me ayudaron a lo largo de la carrera, para lograr llegar hasta el final de manera satisfactoria. Y a mis compañeros de Curso Especial de Grado

“Los tendré siempre presentes”.

A los profesores Luis Martínez, Emilio Tineo, Danny Delgado y Robert Wietstruck por compartir sus conocimientos, y en especial a la profesora Magsolys Acevedo por brindarme su apoyo y orientación. **Les estaré infinitamente agradecido.**

A la Universidad de Oriente, por ser parte importante para mi formación como profesional y por haberme permitido ingresar en su casa de estudios para así cumplir con la meta planteada: Graduarme.

José Barreto

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi sustento y mi amparo, quien me ha acompañado en todos los desafíos que he enfrentado, proveyó los medios necesarios para la realización de este trabajo.

A mi esposa e Hijos porque tengo en ellos un motivo para seguir adelante, gracias por su paciencia y colaboración en todo momento.

Al Profesor Luis Martínez por hacer de este un objetivo fácil de alcanzar y por su ayuda desinteresada.

A la Doctora Magsolys Acevedo, por su colaboración en la realización de este proyecto y especialmente por formar parte de este logro.

A mis compañeros de trabajo con quien comparto la alegría de haber alcanzado este logro, demás compañeros de clase y profesores quienes han sido parte importante en toda mi carrera y han hecho de ella una experiencia inolvidable.

A todos gracias.

José García

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta: .	57
Gráfico N° 2. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta: .	58
Gráfico N° 3. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta: .	59
Gráfico N° 4. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta: ..	60
Gráfico N° 5. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta: ..	61
Gráfico N° 6. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta: ..	62
Gráfico N° 7. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta: .	63
Gráfico N° 8. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta: ..	64
Gráfico N° 9. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta: .	65
Gráfico N° 10. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	66
Gráfico N° 11. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	67
Gráfico N° 12. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	68
Gráfico N° 13. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	69
Gráfico N° 14. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	70
Gráfico N° 15. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	71
Gráfico N° 16. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	72
Gráfico N° 17. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	73
Gráfico N° 18. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	74
Gráfico N° 19. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	75
Gráfico N° 20. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	76
Gráfico N° 21. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:	77



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Inteligencia emocional y el proceso de liderazgo en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el desarrollo social del Estado Sucre (FUNDESOES).

Realizado por:
Br. Barreto Guzmán, José Rafael.
Br. Herrera Lunar, Karlha Dayana.
Br. García Jiménez, José Nicolás.

RESUMEN

La investigación que a continuación se presenta se realizó con el propósito determinar la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo en los trabajadores del Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); con el fin de estudiar aspectos relevantes de la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo presente en dicho organismo, tomando en consideración un conjunto de rasgos determinantes, como lo son: el nivel de autoconocimiento, autocontrol, empatía, relaciones interpersonales, automotivación, y las habilidades sociales que posee el líder en las relaciones interpersonales con sus subordinados. Para llevar a cabo el análisis, se hizo necesaria la utilización del tipo de investigación de campo y descriptiva, apoyada en la revisión de fuentes bibliográficas y documentales, así como también de fuentes electrónicas (internet). La recopilación de la información se realizó a través de la aplicación de un cuestionario comprendido por 21 preguntas abiertas de selección simple, de igual forma, se elaboraron gráficos a través de los resultados del instrumento aplicado, posteriormente se analizaron los datos y se precisaron los aspectos más resaltantes de la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo presente en la organización, razones por las cuales se proponen un conjunto de recomendaciones que permitan resolver la problemática de estudio. Como conclusión importante se indica que en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); posee un nivel alto de autoconocimiento, observándose positivamente que son personas con mucha autoconfianza y desarrollo personal, creando así nuevas alternativas y mejores perspectivas de índole laboral, en cuanto al proceso de liderazgo se observa que el líder es comunicativo y estimula la participación de los trabajadores, orientándolos y ayudándolos en la definición de los problemas y en las soluciones.

Palabras claves: inteligencia emocional, proceso de liderazgo, nivel de autoconocimiento, autocontrol, empatía, relaciones interpersonales y automotivación.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa es importante por representar una fuente de riqueza, generadoras de empleos y satisfacción de necesidades. No funciona sola, la complejidad de las actividades se asocia a su mantenimiento y proyección futura, razón de ser de la administración.

Una buena administración ayuda al éxito de la organización. El hecho de que sea difícil cuantificar todas las situaciones que pudieran presentarse refuerza aún más la necesidad de utilizar en las decisiones básicas, la oportunidad de combinar el buen criterio del administrador, gerente o jefe quien mediante conceptos, técnicas, experiencias y la práctica apropiada le permiten organizarse, diseñar, planear, analizar, controlar y supervisar todas las actividades dentro de su ambiente laboral.

En relación la inteligencia emocional, Goleman (1999:56) la define como: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”. Es decir que la inteligencia emocional es la habilidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, por lo tanto al poseer dichas destrezas el ser humano será capaz de motivarse y persistir en alcanzar sus objetivos.

Por su parte, el proceso de liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de

sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización. Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El verdadero líder siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo no lo deja atrás, lo guía y lo orienta hacia el camino del éxito.

En tal sentido, el liderazgo representa la esfera interpersonal que dirige los procesos de comunicación e impulsan al grupo al logro de las metas, a la eficacia, la eficiencia, concibiendo deseos de crecer como profesionales y como ser humano, lo que indica de que el éxito de una organización o empresa depende del liderazgo aplicado y por ende de las estrategias aplicadas por el líder para el alcance de los objetivos propuestos.

Por tal razón, las empresas de hoy en día se encuentran en una constante evaluación de las herramientas y demás recursos que le permitan asumir los cambios y los ajustes de índole estructurales ya que éstas pueden ayudar a controlar las actitudes del personal en la organización.

Cabe señalar, que el éxito obtenido por las empresas en la implementación de políticas que ayuden a incentivar la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo, han permitido que los trabajadores conozcan y controlen sus emociones y sepan reconocer los sentimientos ajenos.

Dada la importancia de la investigación este estudio tiene como objetivo general fue determinar la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo en los trabajadores del Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).

De allí que este trabajo de investigación es relevante; porque a través del mismo toca aspectos esenciales de la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo en los trabajadores. Esta investigación aportará al personal de la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES) lo concerniente a un tema de vital importancia como lo es la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo; como la misma influye de forma positiva en el desenvolvimiento del personal que labora en esta institución.

Finalmente este trabajo de investigación, se estructura en cuatro (4) capítulos, los cuales se presentan a continuación:

El Capítulo I: El Problema: Planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, la justificación. Capítulo II Marco Teórico: Antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, marco institucional y la definición de términos.

El Capítulo III: Marco Metodológico: Nivel de investigación, diseño de la investigación, área de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis de datos. El Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados. Finalmente, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Este capítulo está estructurado de la siguiente forma; Planteamiento del problema, objetivos de la investigación: general y específicos y la justificación de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, las organizaciones se han encontrado con nuevos retos para el logro de sus objetivos, por lo tanto, ellas buscan generar el compromiso de sus empleados, ya que esto ayuda a obtener las metas de manera satisfactoria. El desempeño de las sociedades actuales depende crecientemente de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación y así mismo crear sistemas para acceder a nuevas tecnologías, todo ello en función de la formación de su capital humano que les permita visualizar el éxito empresarial.

Es por ello que, actualmente la eficiencia y efectividad de cualquier organización en general depende fundamentalmente de la calidad del recurso humano que se desempeña dentro de ella. En este sentido, Chiavenato (2000:73) expresa: “las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa”. De esto se infiere que el recurso humano es importante, ya sea de una empresa u organización pública o privada, la eficiencia que se mide según el grado de satisfacción e inteligencia emocional, ya que un personal satisfecho y emocionalmente estable garantiza el cumplimiento de las metas propuestas.

Para tomar una decisión que garantice el éxito dentro de la organización no sólo basta con conocer el problema y evaluarlo, además hay que tener presente que durante el proceso de toma de decisiones pueden surgir circunstancias que afecten la toma de decisiones.

Al respecto, Goleman (1998:23) define la inteligencia emocional como: “la capacidad de reconocer nuestras propias emociones y las emociones de los demás, de motivarnos a nosotros mismos y de controlar nuestras emociones y las de los demás”. Es decir que la inteligencia emocional es la que motiva a indagar el potencial de cada individuo y permite actuar, hacer o reaccionar de determinada forma ante una situación en particular.

La inteligencia emocional está integrada por varios factores como lo son; el autoconocimiento, la automotivación, el autocontrol, la empatía y las habilidades sociales, las cuales sirven como instrumentos para adicionar valor tanto a las personas como a la organización, además permiten conseguir que dentro del trabajo se tomen decisiones más productivas y sea un lugar más significativo y agradable para todo sus miembros.

En este sentido, Weisinger (2001:17) señala: “la inteligencia emocional es, en pocas palabras, 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”. De lo citado, se deduce que la inteligencia emocional permite ordenar ciertas formas de comportamiento y de pensar que influyen en el individuo.

En lo que respecta, al proceso de liderazgo muchas han sido sus definiciones, en este sentido Zamora (1998) define el liderazgo como:

El desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas. (p.35)

De lo citado se hace especial énfasis en el proceso de influencia ejercida entre el líder y sus seguidores, de forma tal que el beneficio sea de ambas partes.

Por su parte, Hernández (2005) señala que:

Muchas personas consideran que el líder de la organización es el jefe, y eso no siempre es cierto, por ejemplo: un jefe existe por la autoridad y un líder por la buena voluntad, un jefe considera la autoridad como un privilegio de mando y un líder considera la autoridad como un privilegio de servicio, un jefe inspira miedo y un líder confianza, un jefe sabe cómo se hacen las cosas y un líder enseña cómo se hacen las cosas, un jefe llega a tiempo mientras que un líder llega antes, un jefe asigna tareas y un líder da el ejemplo. (p.55)

De allí que, la gerencia debe ser ejercida por personas que desarrollen habilidades para pensar y actuar estratégicamente, a fin de cumplir con la misión empresarial. Las estrategias organizacionales deben basarse en las

fortalezas de la organización y en las necesidades identificadas en un análisis del contexto. Le corresponde a las empresas formar líderes fuertes, que puedan comunicar su visión de futuro, su dedicación a los objetivos de la organización y el deseo de encontrar nuevas formas para solucionar problemas.

La confiabilidad que posea el líder en sí mismo y en su equipo de trabajo gobierna la efectividad personal e interpersonal de quienes conforman a la organización, permitiendo construir un camino donde se encuentre bien definido la misión, visión y estrategia de la empresa.

En el caso de Venezuela, la influencia de la inteligencia emocional y el liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores, viene acompañada por una serie de factores y en especial de la supervisión como una forma de dirigir al recurso humano, en cuanto a su desenvolvimiento y la forma como éste puede influir, de forma directa o indirecta, en las organizaciones tanto públicas como privadas.

Las organizaciones deben tener un liderazgo que sea fuerte, comprometido, innovador y que tenga la visión para prever lo que pueda ocurrir. A fin de que el líder, guíe las unidades de trabajo junto con un proceso general sin demoras o defectos. Para que lo que exija la misión, visión y estrategia sea efectivamente llevado a cabo día a día. Ello implica que, las organizaciones deben poseer un nivel de madurez y aprendizaje que le permita identificarse a cada quien como una sola persona, a la cual se debe involucrar dentro de la organización como parte de un sistema esencial de la estabilidad de dicha empresa.

Los esfuerzos para el éxito empresarial no dependen exclusivamente del líder, si éste no piensa estratégicamente y en conjunto con su equipo de trabajo, las técnicas y herramientas de administración no se podrán desarrollar por si solas, ni podrán lograr el desarrollo organizacional.

En este sentido, Freitas (2005) señala que:

Cada individuo posee creencias, valores, paradigmas, habilidades y destrezas, que hacen posible el desempeño individual y profesional, todos ellos suman o restan efectividad, en conjunto con las relaciones que se establezcan con terceras personas, el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación. (p.45)

Es decir que, cada individuo posee una serie de valores imprescindibles y que los mismos permiten el desempeño individual del mismo dentro de las organizaciones empresariales.

Ahora bien, en el caso del estado Sucre, específicamente en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES), ésta se encuentra enmarcada dentro de un sistema de administración pública, es una institución de servicios perteneciente al sector público, que persigue un fin social, basado en restablecer las relaciones de la comunidad, logrando una atención directa y eficiente a los requerimientos y necesidades de la población. Actualmente las instituciones públicas exigen una persona idónea, capaz de gerenciar y administrar competentemente dicha institución.

Se observó que dentro de Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES), existen una serie de problemas, uno de ellos es que los Jefes muchas veces no logran

concretar acciones en beneficio de los trabajadores, esto trae como consecuencia que no se logran objetivos concretos para alcanzar estabilidad a nivel laboral y emocional. De igual manera, dentro de esta unidad existe un personal poco preparado para afrontar o resolver problemas de manera rápida y eficiente, cuyo detonante son los estados emocionales, que frecuentemente se presentan dentro de este departamento, esto se debe al grado de presión con que laboran estos trabajadores y al ambiente laboral influyendo en el grado de insatisfacción laboral presente en muchos de ellos.

Resulta innegable el valor que tiene para una organización poseer un recurso humano con inteligencia emocional y altamente satisfecho que le permite tener confianza en que los objetivos serán alcanzados y poder recorrer rápidamente el camino hacia la excelencia. Es por ello, que este trabajo de investigación plantea como interrogante principal: ¿Cómo influye la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo en los trabajadores del área de Recursos Humanos (FUNDESOES)?.

Debido a los enfoques antes expuestos se presentan una serie de interrogantes:

- ¿Cuál es el grado de autoconocimiento, autocontrol, automotivación que posee el personal administrativo que laboran en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES)?.
- ¿Cuál es el nivel de empatía y habilidades sociales existente en el personal que laboran en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES)?.

- ¿Qué tipos de liderazgos están presente en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES)?.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Determinar la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo en los trabajadores de la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Distinguir el grado de autoconocimiento, autocontrol, automotivación que posee el personal administrativo que laboran en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).
- Indagar sobre el nivel de empatía y habilidades sociales existentes en el personal que laboran en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).
- Identificar los tipos de liderazgos que están presente en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).

1.3 Justificación de la investigación

La influencia del proceso de liderazgo y la inteligencia emocional han sido ampliamente estudiadas, a través de numerosos libros, artículos y por expertos que continuamente cubren aspectos esenciales de estos dos términos, especialmente lo relacionado con la naturaleza y el comportamiento de los buenos líderes y con la estructura y características de las organizaciones en las que estos se desempeñan y desarrollan. Sin embargo, a pesar de todo esto, sigue siendo uno de los fenómenos menos entendidos. Como definición, tenemos que el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

El estudio del proceso de liderazgo y la inteligencia emocional tienen muchas vertientes, incluyendo el estudio de los tipos o estilos, las características de comportamiento y personalidad y la formación de trabajadores óptimos en las distintas áreas de la empresa.

Esta investigación va a aportar a los participantes del trabajo de investigación, una amplia información que puede servir de base y antecedentes para realizar futuros trabajos de investigación relacionados con el tema seleccionado, ya que va a existir un punto de referencia bibliográfica que ayuda perfeccionar la información ya existente, debido a que el presente trabajo de investigación se presenta de una forma clara y precisa, de fácil comprensión y aceptabilidad en este campo de estudio.

Este trabajo de investigación permitió a los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado

(FUNDESOES), poseer un material impreso acerca de la influencia del proceso de liderazgo y la inteligencia emocional en su desempeño laboral dentro de la organización.

Además, permitió a la institución analizar periódicamente aspectos relacionados con la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo, por cuanto esto influye en la calidad de un servicio público y recomendar la forma más idónea para aplicar políticas laborales que conlleven al mejoramiento de las relaciones de trabajo según su cultura organizacional.

Para la sociedad es importante este trabajo de investigación, ya que dio a conocer aspectos esenciales del proceso de supervisión y la inteligencia emocional como una forma de incentivar la participación del colectivo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Una vez definido el problema, objeto de investigación, es preciso establecer los aspectos teóricos que ofrecen sustento científico a las variables abordadas, representando su marco de referencias. En primer lugar, se desglosan los antecedentes, los cuales abarcan los ámbitos internacional, nacional, regional, permitiendo situar la problemática estudiada en cada uno de estos contextos. En segundo lugar, a fin de ofrecer una conceptualización adecuada de los términos utilizados se incorporan las bases teóricas constituidas por todos los elementos que servirán de apoyo al estudio. En tercer lugar, se presenta la normativa legal vigente que dará sustento a la investigación, mediante a los instrumentos legales que guardan relación con la temática.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, de acuerdo a lo señalado por (Arias, 2006:106): “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Es decir, toda indagación o investigación se apoya o sustenta de otra que haya sido realizada previamente por ciertos investigadores, y que guarde relación con el tema en estudio.

A continuación se plantean una serie de extractos, los cuales servirán como base para sustentar el presente trabajo de investigación, estos fueron recolectados de tesis de grado que guardan relación con el tema de estudio.

López, Marín y Rivera (2007), en su trabajo titulado: Inteligencia emocional en la toma de decisiones en el personal de la Empresa CADAFE Distrito Técnico Carúpano, Estado Sucre. Informe de Curso Especial de Grado para optar al Título de Licenciados en Contaduría Pública. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Concluyeron lo siguiente:

El personal de esta empresa tiene un alto grado de automotivación, ya que muestran entusiasmo, colaboración e iniciativa en el desarrollo de sus actividades laborales, lo que permite alcanzar tanto sus objetivos personales como organizacionales. De igual forma, el personal aplica el autocontrol dentro de la empresa, ya que los trabajadores mostraron que son capaces de controlarse ante ciertas situaciones difíciles o bajo presión, aspectos esenciales en la inteligencia emocional. Por otro lado, se evidenció que tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros dentro de la organización, se logró observar que el proceso de comunicación es efectivo entre gerentes y trabajadores. (p.120)

Este trabajo de investigación guarda relación con el tema de estudio, el mismo expone lo relativo a la inteligencia emocional en los trabajadores, ya que poseen un alto grado de automotivación, entusiasmo, colaboración e iniciativa y autocontrol en el desarrollo de sus actividades laborales, estos elementos forman parte esencial de la inteligencia emocional, debido a que si una persona se encuentra emocionalmente apta para desarrollar sus actividades, éste logra mejores metas y los objetivos trazados en pro de su satisfacción y la de su organización.

En cambio, Barreto y Suárez (2008), en su trabajo titulado: Inteligencia emocional presente en el personal adscrito a la Delegación de Desarrollo y Bienestar Estudiantil del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciados en Contaduría

Pública. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Estos concluyeron lo siguiente:

La inteligencia emocional es una herramienta fundamental e importante para el logro y mejor desempeño del factor humano en los diversos ámbitos de acción socializados, teniendo como precepto de realización inmediata el éxito. De igual modo, es la capacidad de reconocerse, sentirse y comprenderse para comprender y aceptar las otras personas, así como determinar mejor las relaciones con los demás. Ésta se encuentra vinculada estrechamente con las aptitudes interpersonales e intrapersonales del individuo. Por otro lado, el personal que labora en la Delegación de Desarrollo y Bienestar Estudiantil del Núcleo de Sucre, tiene una comunicación efectiva, lo que permite una buena relación interpersonal entre ellos y los estudiantes del Núcleo de Sucre. Además son personas sensibles, capaces de guiar grupos en el contexto laboral, asumiendo su rol con responsabilidad para la consecución de los objetivos y metas propuestos. (p.146)

Este trabajo de investigación guarda relación con el estudio, debido a que trata el tema de inteligencia emocional y como la misma influye de forma directa en los trabajadores a la hora de tener una comunicación efectiva lo que permite una buena relación interpersonal, de igual forma, permite que el trabajador actúe bajo ciertas circunstancias en su lugar de trabajo, sin dejar de un lado la capacidad de reconocerse, sentirse y comprenderse para comprender y aceptar a las otras personas, así como mejorar las relaciones con los demás.

Por su parte, Suárez (2011), en su trabajo titulado: El liderazgo organizacional en el desarrollo satisfactorio de las empresas. Universidad Central de Venezuela. Trabajo de grado para optar al título Licenciado en Administración. El objetivo general fue: Analizar el liderazgo organizacional

en el desarrollo satisfactorio de las empresas. De esta investigación se concluyó lo siguiente:

El estudio empírico y teórico del [liderazgo](#) en las [organizaciones](#) es impresionante y extenso. El liderazgo en una empresa es muy importante porque con él se tiene la capacidad de para guiar y dirigir. También una empresa con un buen líder, puede tener una planeación correcta, un excelente control, y puede hacer que la empresa fluya sin algún tipo de tardanza, cabe mencionar que un líder no es necesario para que una empresa funcione, pero sí la hace más efectiva. Cuando hay un líder, seguramente habrá una responsabilidad asignada a esta persona y es tarea del líder cumplir con esas responsabilidades por medio de su trabajo y sus seguidores. Hay otro tipo de liderazgo que es un poco más complejo, estos líderes delegan tareas y responsabilidades a sus seguidores, pero también delegan autoridad para hacer cierto tipo de cosas, a este tipo de líder es al que se le llama líder de rienda suelta o líder liberal.(p.120).

Esta investigación guarda relación con el tema de estudio, debido a que el liderazgo en la empresa contribuye a capacitar, guiar y dirigir. Cuando hay un líder, seguramente habrá una responsabilidad asignada a esta persona y es tarea del líder cumplir con esas responsabilidades por medio de su trabajo y sus seguidores.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas son concepciones que permiten desarrollar el trabajo de investigación, según Arias (2006:107) se define como: “un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

A continuación se presentan algunos fundamentos teóricos que le otorgan cuerpo y sentido al presente estudio:

2.2.1 Inteligencia Emocional

Para introducirse en el conocimiento de la inteligencia emocional se hace necesario estar al tanto de los planteamientos teóricos de especialistas en la materia, al respecto, Goleman (1998) sostiene lo siguiente:

La inteligencia emocional es la 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)

De esto se deduce que, la inteligencia emocional es una parte esencial del individuo donde se manifiestan sus emociones, sus sentimientos, frustraciones y todo aquello que permite que el ser humano interactúe con otros, adopte una actitud empática y social.

Por su parte, Weisinger (2001:17) señala: “la inteligencia emocional es, en pocas palabras, 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”. Esta definición hace énfasis en la importancia que tiene la Inteligencia Emocional para el individuo, en donde el uso de la misma permite que sea utilizada, con el fin de guiar el comportamiento y pensar de manera que se mejoren los resultados de su implementación. Otra definición es la que realiza Simmons y Simmons (2002:26) en donde afirman que: “la inteligencia emocional es el conjunto de necesidades emocionales de

impulsos y de valores verdaderos de una persona, y dirige toda su conducta visible”.

Es decir que, inteligencia emocional se encuentra vinculada al conjunto de necesidades emocionales de impulsos y valores de una persona, actuando en su conducta de forma visible. Según los autores, Salovey y Mayer (2005:65), “la inteligencia emocional es el subconjunto de la inteligencia social, comprende a la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias, así como los de los demás y utilizar esta información para guiar los pensamientos y emociones”.

Según los autores señalan que la inteligencia emocional es un subconjunto de la inteligencia social, en la cual se controlan los sentimientos y emociones del individuo y de los demás. En este sentido, la inteligencia emocional describe aptitudes complementarias, define las actitudes cognitivas que miden el intelecto humano.

La emocionalidad es una forma de interactuar con el mundo circundante, lograr un control a través de la inteligencia emocional, garantiza la felicidad personal, adicionalmente la autorelación individual, pues se alcanza el dominio de la habilidad y de la capacidad de entablar relaciones interpersonal e interpersonales adecuadas, el manejo de las emociones en las situaciones de la vida y sus relación con el desempeño integral de la persona en los diferentes contextos, a través de la inteligencia emocional se busca mejoras las relaciones del personal.

2.2.1.1. Características de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional se define como un conjunto de habilidades, actividades, capacidades y competencias que determinan el comportamiento de un individuo, reacciones, estado de la mente y estilo de comunicación. En este orden de ideas Goleman (1998:57) señala las características de la inteligencia emocional, entre ellas se encuentran:

- **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.

Estas características son particularidades propias de la inteligencia emocional, en donde se relacionan formas independientes en cuanto a la

independencia, interdependencia, jerarquización, entre otras, elementos necesarios para reforzarla.

2.2.1.2. Principios de la inteligencia emocional

Según, Goleman (1998:58) señala que existen cinco principios que son primordiales dentro del proceso de la inteligencia emocional, entre ellos:

- **Recepción:** cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos.
- **Retención:** corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información), y el recuerdo (la capacidad de acceder a esa información almacenada).
- **Análisis:** función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.
- **Emisión:** cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.
- **Control:** función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Estos cinco principios se refuerzas entre sí, por ejemplo es más fácil recibir datos si se está interesado y motivado, y si el proceso de recepción es compatible con las funciones cerebrales. Tras haber recibido la información de manera eficiente es más fácil retenerla y analizarla. A la inversa, una

retención y un análisis eficiente incrementarán la capacidad de recibir información.

2.2.1.3. Factores relacionados con la inteligencia emocional

La inteligencia emocional está compuesta por cinco factores que deben ser desarrollados por los individuos, a fin de obtener mejores resultados de sus actividades tanto personales como organizacionales, entre ellos tenemos: el autoconocimiento, la automotivación, el autocontrol, la empatía y las relaciones interpersonales.

Al respecto Cooper y Sawart (1998:35) señalan los factores que intervienen en la inteligencia emocional, entre ellos se encuentran:

- a. **Autoconocimiento:** es la capacidad de reconocer en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que estos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse así mismo de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de auto-confianza.

- b. **Automotivación:** es la realidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple

recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

- c. **Autocontrol:** es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para un adecuado objetivo, de responsabilizarse de sus propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen estas competencias son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios y las nuevas ideas.

- d. **Empatía:** es la habilidad para atender las necesidades, sentimientos y problemas, colocándose en el lugar de los demás y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y atender sus problemas, normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

- e. **Relaciones interpersonales:** es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a las personas. Poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

Sin duda, la inteligencia emocional aporta a las personas todas y cada una de las habilidades emocionales e intelectuales que deben poseer para que de alguna forma haya un equilibrio entre las distintas formas de

interacciones personales, en cualquier lugar en que cada quien se encuentre o desempeñe.

Estos aportes se deben de poner en práctica para afrontar mejor las distintas situaciones que en la vida se presentan, estas contribuciones sirven de base teórica para el éxito profesional, familiar y personal, solo es cuestión de saber aprovechar al máximo lo que realmente implica ser emocionalmente inteligente.

2.2.1.4. Importancia de la inteligencia emocional

Su importancia radica en que la excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas, incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro. Asimismo, la inteligencia emocional es un factor de primordial importancia para mantener un trato cordial, amigable y respetuoso con los demás miembros de la organización, a la vez que se mejora la actitud personal y se logra éxito empresarial.

Además, la inteligencia emocional dota de informaciones relevantes acerca del comportamiento y cualidades sociales necesarias, para desempeñar un determinado cargo, tales como el compromiso con el trabajo, actitud solidaria con sus compañeros, creatividad, entusiasmo, entre otras.

Al respecto, Salovey y Mayer (2005:251) sostiene que, la inteligencia emocional es muy importante y la misma se encuentra sujeta a criterios:

- Permite determinar la capacidad y la habilidad que posee un individuo de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Impulsa el desarrollo del personal a través de la motivación, con el fin de alcanzar las metas y que su desempeño resulte valioso para la institución.
- Es una herramienta para el reclutamiento y el adiestramiento del personal.
- Reconocen al personal con más inteligencia, dado que se esfuerza más en su trabajo y promueve la confianza, el compromiso y responsabilidad.
- Determina el tipo de camino que debe seguir el trabajador dentro de la organización.
- Permite el control de emociones, manejo de la tolerancia y la diplomacia.

Estos autores señalan que, la inteligencia emocional es un factor determinante en el éxito o fracaso personal y profesional del ser humano. En la actualidad está demostrado científicamente que la misma influye determinantemente en el desarrollo de la personalidad. El control de las emociones depende del autoconocimiento y del autocontrol que permite al individuo desarrollarse y lograr influir en los miembros de las esferas donde

se desenvuelven. La inteligencia emocional permite determinar las habilidades de los miembros de la organización, lo que mejora el clima organizacional, que no es más que la comprensión del capital emocional.

2.2.1.5. Tipos de inteligencia emocional

En 1983, Howard Gardner publica "Frames of Mind", lo que en español significa "estado de ánimo", donde reformula el concepto de inteligencia a través de la teoría de inteligencias múltiples. El autor sostiene que existen siete tipos de inteligencias distintas, cada una de ellas relativamente independientes de las otras; inteligencia musical, visual espacial, kinestésica-corporal, lógico-matemática, lingüística, interpersonal e intrapersonal.

2.2.1.6. Ventajas de la inteligencia emocional

Goleman (1998:64) señala que las ventajas de la inteligencia emocional son:

- a. Genera habilidades que permiten a los individuos enfrentar las demandas y presiones del entorno. Estas habilidades son:
 - Ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones.
 - Controlar el impulso y demorar la gratificación.
 - Regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar.

- Mostrar empatía, y abrigar esperanzas.
 - Controlar las emociones y llevarse bien con otras personas.
- b. Es una herramienta que agrega valor tanto a las personas como a las organizaciones.
 - c. Permite crear una relación óptima entre las personas.
 - d. Permite transformar el lugar de trabajo, no sólo en un sitio más productivo y rentable, sino que lo convierte en un lugar significativo y agradable.
 - e. Determina el éxito tanto individual como organizacional.

De esto se deduce que, la inteligencia emocional posee beneficios o ventajas que permiten poner en práctica todas las habilidades, que de alguna manera se encuentran dentro de cada persona y que sólo es cuestión de dejar que fluyan esas actitudes para el buen funcionamiento de las emociones y del coeficiente intelectual que caracteriza a las personas, siempre y cuando se maneje de la mejor manera posible sin dañar a otros y sin dañarse a sí mismos.

2.2.2 Origen del liderazgo

Hacia el año 500 AC, Confucio recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. Para que todo fuera de la mejor manera, uno debía ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado. Sin embargo, doscientos (200) años más tarde, el primer emperador de China, Chin Shih Huang Ti, respondió a Confucio de forma concluyente y clara: entierra vivos

parte de 460 de sus monjes, y el resto hasta el cuello para después ser decapitados.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban entorno a la idea de lo que se podría llamar la “Teoría del Gran Hombre”, que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, entre otros. La concepción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

Hoy en día se sabe que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder. Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, ampliada y revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo.

Stodgill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación, específica. Hoy, es importante tener en cuenta el concepto situación ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

2.2.2.1. Definición del proceso de liderazgo

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. La preocupación de

los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice Blachard (1991:22): "se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?."

Lamentablemente la respuesta es no, hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta. El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 ó 20 horas, sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo.

El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución. Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

En este sentido, Stogdill (1999:33), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que: "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que

mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

En este sentido, Chiavenato, (1993:120), destaca lo siguiente: "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". Cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Al respecto, Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrado y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas, tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo

actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

2.2.2.2. Importancia del proceso de liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.2.2.3. Tendencias del proceso de liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

- **Edad del liderazgo de conquista:** Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

- **Edad del liderazgo comercial:** a comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
- **Edad del liderazgo de organización:** se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo, se convirtió en la capacidad de organizarse.
- **Edad del liderazgo e innovación:** a medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la absorbencia.
- **Edad del liderazgo de la información:** las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.
- **Liderazgo en la "Nueva Edad":** las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué

habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos.

Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

2.2.2.4. Teorías actuales del Liderazgo

a. Teorías situacionales del liderazgo

Teoría de la Contingencia:

Según Martínez (2005:85) señala que la teoría de la contingencia es un fenómeno ligado al liderazgo, que permite predecir el éxito de las características o comportamientos de ciertas situaciones. Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar ciertas condiciones. Según, Hernández (2005:56) señala que la teoría situacional se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en algunas compañías. Según esta teoría el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de

liderazgo, el cual es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores.

Teoría de Trayectoria Meta

Robert House desarrolló esta teoría como un modelo de contingencia sobre el liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo, sobre la estructuración inicial y la consideración y la teoría de las expectativas de la motivación. Para Hernández (2007:23) la esencia de esta teoría “radica en la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización”.

b. Teoría no situacional del liderazgo

Teoría del intercambio

Según Acuña (2007:96) esta teoría “sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados”. Estos individuos forman el grupo interno (son de confianza, obtienen muchísima atención, etc.). Otros subordinados caen dentro del grupo externo.

Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

Teoría de las atribuciones

La Teoría de la atribución es una teoría de la psicología social desarrollada fundamentalmente por el psicólogo austríaco Fritz Heider en su obra de 1958 *The Psychology of Interpersonal Relations*. Ha sido planteada para realizar explicaciones acerca de las maneras en que se juzga de forma diferente a las personas, dependiendo de qué significado se aplique a un comportamiento dado. De modo específico determina si un comportamiento observado fue causado ya sea interna o externamente.

Teoría del sustituto del liderazgo

Acuña (2007:48) señala que esta teoría “supone que hay cierto estilo de liderazgo eficaz para cada situación determinada”. Sin embargo, hay planteamientos alrededor de las teorías situacionales que sostienen que existen factores totalmente fuera del control del líder que pueden limitar su efectividad.

2.2.3. Líder

Persona que tiene una visión y una seguridad poco usuales, la capacidad de lograr que la gente lo siga; el conocimiento para actuar con decisión y algunas otras cualidades que normalmente se reconocen distintas del resto de la población. Femica. Diccionario Municipal. <http://www.femica.org/diccionario/index2.php?strSearch=l> (consultado 15/12/16).

El líder es una persona que tiene la capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o

propósito. A continuación se desglosan varias características específicas que debería tener una persona que se considera líder:

- Tiene la capacidad de conducir a otros.
- Conduce a otros en un proceso.
- Conduce a otros a alcanzar un propósito definido.

El líder que esté comprometido con el liderazgo de su organización, debe tomar en cuenta estos factores.

- Debe tener la capacidad de conducir a los demás empleados, esta capacidad debe desarrollarse de manera continua, a medida de que transcurre el proceso, hasta a alcanzar determinado fin.
- Debe estar consciente, de cuál debería ser el proceso que se necesita para llegar al objetivo que está proponiendo alcanzar la compañía.
- Debe conocer los verdaderos propósitos, que quiere alcanzar la compañía, y en base a eso trabajar en el logro de sus objetivos.

Si un líder no tiene la convicción de estos tres aspectos primordiales, no está claro, con la visión de su liderazgo.

2.2.3.1. Funciones del líder

Para Hicks y Gullett (1975:306) el liderazgo es una subclase de gerencia. Muchas de las funciones del líder son más especializadas y tangibles que las del gerente. La manera como el líder desempeña sus funciones determina el éxito o el fracaso de su organización. Las funciones de un líder incluyen:

- **Arbitraje:** cuando los miembros de la organización se desentiende del curso de acción que se debe seguir, el líder debe resolver el problema arbitrando o decidiendo la mejor solución. En cualquier situación, la solución se debe encontrar de manera consensual y rápida para evitar conflictos o interrupciones.
- **Sugerencias:** el líder debe sugerir ideas y medios a sus subordinados, y evitar las ordenes o imposiciones. Debe lograr que los subordinados tengan sentido de participación y sean tratados con dignidad.
- **Objetivos:** los objetivos organizaciones no son automáticos, sino que el líder debe definirlos y proporcionarlos. Para que la organización sea eficaz, los objetivos deben ser viables y conducir a que los miembros trabajen juntos.
- **Catálisis:** para iniciar o aumentar el movimiento de una organización, es necesaria cierta fuerza suministrada por la acción del líder como catalizador, que conduzca a los miembros a la acción colectiva.
- **Seguridad:** para mantener la actitud positiva y optimista frente a los problemas, el líder debe garantizar seguridad a sus seguidores. Esta seguridad en el empleo es importante para elevar la moral del equipo.
- **Representación:** en general, el líder representa la organización ante los demás y sirve como símbolo de ella. Las personas de fuera ven la organización a través de las actitudes del líder y de su impresión respecto de él. Una impresión favorable del líder garantiza una impresión favorable de la organización.

- **Inspiración:** al lograr que sus seguidores sientan que su trabajo es imprescindible e importante, el líder los inspira a aceptar los objetivos organizacionales con entusiasmo y trabajar con eficacia para conseguirlo.

- **Orgullo:** la necesidad de reconocimiento y estima de las personas pueden ser satisfecha a través del orgullo sincero del líder por sus subordinados. Es importante que aprecien y celebre el trabajo de las personas.

2.2.3.2. Cualidades de un buen líder

Éstas son algunas de las cualidades que tiene un buen líder:

1. Conocimiento: conoce los detalles del negocio, conoce los hechos y usa este conocimiento.
2. Confianza en su equipo: un buen líder no micro gestiona, sabe en qué trabaja cada uno pero sin hacerlos sentir incómodos.
3. Integridad: hace valer su palabra, hace lo que dice, cumple lo que promete, es coherente.
4. Standards: un buen líder, lidera con el ejemplo.
5. Capacidad de decisión: especialmente en situaciones de presión, usa la información de la que dispone para evaluar las posibilidades y tomar la mejor decisión posible.
6. Representatividad: representa al grupo que lidera especialmente cuando el grupo no está presente.

7. Optimismo: se espera que como tal, el líder siempre pueda encontrar la mejor solución. Un líder nato, se concentra en los aspectos positivos de cada situación y en la solución más que en el problema.
8. Resultados: un buen líder tiene claros los resultados que está buscando.
9. Visión: el líder ve a futuro y determina el rumbo del equipo. Es capaz de comunicar esta visión de manera tal que su grupo comparta y se comprometa con ella.
10. Apariencia de poder: se puede reconocer al líder por su apariencia y su presencia “escénica”

2.3 Bases Legales

El desarrollo de investigaciones científicas requieren de la estructuración de un cuerpo legal que permita su sustento en el marco de la normativa venezolana vigente; en tal sentido, como referencias se señalan los siguientes instrumentos legales: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 33.546 y la Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial N° 34.698.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 5.543 del 24 de Marzo.

En su capítulo V de los derechos sociales y de las familias el artículo 87 reza lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. (p. s/n).

Toda persona tiene el derecho al trabajo y corresponde al Estado garantizar a través de políticas que les proporcione una vida digna. Es responsabilidad del Estado fomentar el empleo con la finalidad de buscar el bienestar entre sus trabajadores.

Por su parte, el artículo 141 señala que:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. (p. s/n).

Este artículo expresa que la administración pública está al servicio de los ciudadanos, es decir, que la función de esta es satisfacer las necesidades del venezolano y solventar las situaciones en las que los intereses de estos pueden ser afectados, por eso la importancia de establecer cuáles son los principios en los que se fundamenta la administración.

- Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 33.546 de la República Bolivariana de Venezuela de fecha 29 de Marzo. Caracas.

El artículo 1 de éste norma señala que:

La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la función pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la administración pública nacional y de la administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión, crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos; y establecer la normas básicas sobre los archivos y registros públicos. (p. s/n).

Esta norma en su artículo 1, señala el objeto de la misma y establecerá los principios y bases que rigen la función pública, así como el funcionamiento y organización de la administración pública nacional y de la administración descentralizada, de igual forma, crea mecanismos para promover la participación y control de las políticas públicas.

- Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial N° 34.698 de la República Bolivariana de Venezuela, de fecha 22 de Abril. Caracas.

Los planes del personal serán los instrumentos que integran los programas y actividades que desarrollaran los órganos y entes de la administración pública para la óptima utilización del recurso humano tomando en consideración los objetivos institucionales, las disponibilidades presupuestarias y las directrices que emanen de los órganos de gestión de la función pública. (p. s/n).

Toda organización por lo general tiene sus objetivos establecidos, en donde los planes de personal, serán instrumentos que permita desarrollar los órganos y entes de la administración pública con el fin de garantizarle al recurso humano su satisfacción dentro de la administración pública.

2.4 Marco institucional

La Fundación para el Desarrollo Social del Estado Sucre (FUNDESOES), es una institución regional con personalidad jurídica propia, creada para planificación, elaboración y ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de investigación en el área social, además de la organización y capacitación de las comunidades receptoras de los programas sociales que ejecuta.

Fue constituida mediante Decreto N° 1.557, de fecha 13 de diciembre de 1996, publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria del Estado Sucre N° 291, de fecha 20 de diciembre de ese mismo año, quedando registrada bajo el N° 10, Protocolo Primero, tomo tercero de los libros llevados ante la oficina Subalterna de Registro del Municipio Sucre del Estado Sucre y cuyos estatutos fueron agregados del cuaderno de comprobantes tomo 1, bajo el N° 35, folios 124 al 126.

Ubicación

Calle Bolívar, Edificio Torre Grossa en la parroquia Santa Inés del Municipio Sucre del Estado Sucre.

Actividad Que Realiza La Institución

La institución es de carácter social, dedicada a brindar beneficios sociales a la población sucreña más desfavorecida, a través de la ejecución de programas sociales, trabajando conjuntamente con la Gobernación del Estado Sucre y con los entes nacionales, regionales e internacionales.

Misión

Promover el desarrollo integral y sustentable del Estado Sucre, mediante la planificación y ejecución de programas y proyectos de carácter social, aprovechando de manera óptima las potencialidades que ofrece la región, fortalecimiento la organización, capacitación, participación comunitaria y la asistencia social en los sectores más necesitados de la población.

Visión

Ejecutar programas sociales con el objetivo estratégicos, basados en una concepción humanista, integral, holística, ecológica, educadora, promotora de cambios sociales, que permiten el crecimiento y desarrollo de la población.

Objetivo

Su principal objetivo consiste en ejecutar y administrar programas sociales que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la población del Estado Sucre.

Funciones de la institución

La Fundación para el Desarrollo Social del Estado Sucre para el logro de su objetivo principal cumple las siguientes funciones:

- Planificar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos sociales dirigidos a la población del Estado Sucre.
- Elaborar y financiar proyectos de investigación en el área social.
- Capacitar y organizar a las comunidades receptoras sobre los programas sociales.
- Ejecutar conjuntamente con el Gobierno del Estado Sucre y con entes nacionales, regionales e internacionales convenios sociales dirigidos a las comunidades sucrenses.
- Proporcionar el bienestar social a nivel individual y comunitario a la población que conforma los 15 municipios del Estado Sucre.
- Estimular la participación y organización comunitaria a través de programas de capacitación.
- Atender las demandas individuales y colectivas provenientes de sectores sociales.
- Garantizar un Estado social de derecho y de justicia que permita cubrir las necesidades sociales de la población sucrense.

Marco legal que rigen la institución

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 5463. Extraordinaria de fecha 24 de marzo del 2000. Asamblea Nacional. Caracas. Venezuela.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. 17/10/2001. Asamblea Nacional. Caracas. Venezuela.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema

Nacional de Control Fiscal. N° 39240. 12/01/2010. Asamblea Nacional. Caracas. Venezuela.

- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. 31/07/2008. Asamblea Nacional. Caracas. Venezuela.
- Ley Contra la Corrupción. 07/04/2003. Asamblea Nacional. Caracas. Venezuela.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial. 12/08/2009. Asamblea Nacional. Caracas. Venezuela.
- Reglamento de la Ley sobre Contratos de la Administración Pública del Estado. Gaceta Oficial N° 39.181. mayo 2009. Asamblea Nacional. Caracas. Venezuela.
- Normas de Control Interno.
- Estatutos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado Sucre (FUNDESOES).

Estructura organizativa de la institución

Está integrada por diferentes gerencias y unidades, las cuales llevan a cabo actividades estrechamente relacionadas entre sí, para lograr el óptimo funcionamiento de la misma. A continuación se presentan tales dependencias administrativas, a través de un organigrama, denotando los niveles jerárquicos.

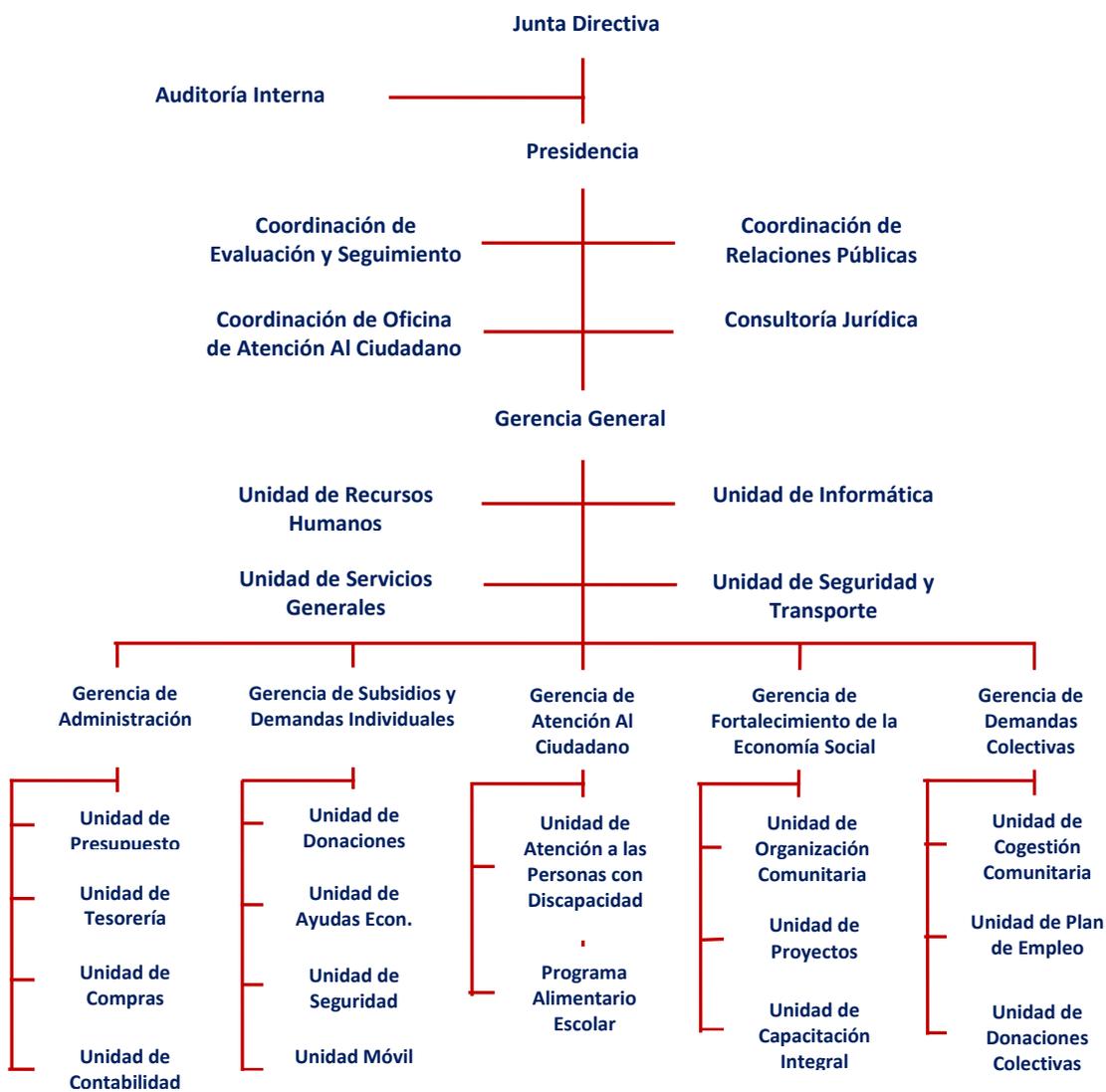


Figura 1. Estructura Organizativa de la FUNDESOES.

2.5 Definición de términos básicos

- **Actitudes:** es un sentimiento positivo o negativo, o una disposición mental que se aprende y se organiza mediante la experiencia, y que ejerce una influencia específica en la forma en que una persona reacciona hacia la gente, los objetivos y las situaciones. (Gibson, 1994: 66).
- **Administración:** gestión de gobierno de los intereses públicos o privados. Es la ciencia que estudia las reglas para gestionar y dirigir bien los negocios. Puede ser considerada dentro del Derecho Privado o del Público. (Diccionario Jurídico A&D, 2005: 8).
- **Autoestima:** consideración y aprecio por uno mismo. (Martínez, 2002: 115).
- **Ascenso:** promociones que ofrezcan oportunidades para el crecimiento personal y profesional que permiten elevar el nivel social de un individuo. (Robbins, W. 1999: 35).
- **Beneficios Socioeconómicos:** representan las actitudes de los empleados en cuanto a la relación del beneficio para la recompensa en el desempeño laboral y su reconocimiento por parte del entorno. (Davis y Newstron, 2000:191).

- **Cargo:** conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional en el organigrama. (Chiavenato, I. 2000: 292).
- **Conocimiento:** dominio teórico práctico demostrado en ejecución del trabajo. (Martínez, 2002: 125).
- **Eficiencia:** es una medida normativa que busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. (Chiavenato, I. 2000: 33).
- **Emoción:** alteración del equilibrio anímico, provocada por un sentimiento intenso, agradable o penoso, ideas, recuerdos, que suele traducirse en actitudes o gestos característicos, y que influye poderosamente sobre órganos, cuya función aumenta, altera o disminuye. (Martínez, 2002:16).
- **Empatía:** proyección imaginaria o real de sí mismo en los elementos de una obra de arte o de un objeto natural. Estado mental en que uno mismo se identifica con otros. (Martínez, 2002: 160).
- **Habilidad:** es la capacidad que tiene el individuo de realizar varias tareas en un trabajo. (Robbins, W. 1999: 45).
- **Objetivos:** estos vienen a constituir las metas hacia los cuales se dirige el esfuerzo de la organización. (Villegas, L. 2005: 65).

- **Política:** son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. (Chiavenato, I. 2000: 161).
- **Organización:** es una unidad social coordinada conscientemente compuesta por dos o más personas que funcionan con una base de relativa continuidad para lograr una meta o una serie de metas. (Robbins, W. 1999: 63).
- **Recurso Humano:** son las personas que integran, permanecen y participan en la organización de una empresa o compañía, en cualquier nivel jerárquico o tarea. (Chiavenato, I. 2000: 161).
- **Sector Público:** es un conjunto de poderes, organización, personal y métodos que se ocupa de realizar la voluntad del Estado. (Aray, L. 2002:27).
- **Trabajador:** se entiende por trabajador la persona natural que realiza una labor de cualquier clase, por cuenta ajena y bajo la dependencia de otra. (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, 2012: 13).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Tamayo y Tamayo (1997:91): “la Metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”.

El marco metodológico que define la presente investigación contiene los aspectos siguientes: Nivel de investigación, diseño de la investigación, área de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis de datos.

3.1 Nivel de la investigación

Esta investigación fue de tipo descriptiva, ya que permitió recaudar la información de manera separada y detallada para darle mayor comprensión al tema seleccionado la Inteligencia Emocional y el proceso de liderazgo en los trabajadores del Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).

En este sentido, Arias (2006) la investigación descriptiva consiste:

En la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio, en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

Es decir que, la investigación fue descriptiva, ya que permitió abordar el problema con el propósito de obtener la información necesaria sobre un determinado tema en este caso sobre la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo en los trabajadores del Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES) y como la misma influye el proceso productivo de una organización, de allí que dicha investigación toma en cuenta la caracterización y los hechos con el fin de establecer un adecuado estudio del tema.

3.2 Diseño de la Investigación

El proyecto de investigación, basó sus estrategias metodológicas en una investigación de campo. En este sentido, Arias (2006:32), señala que la investigación de campo se define como: “una investigación que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”.

Se considera que fue una investigación de campo, ya que los datos fueron aportados por el personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).

Por su parte, Sabino (2002) define esta investigación como:

Una parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga,

interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis. (p.69)

En este caso, la investigación documental representa un proceso de búsqueda que se realiza en fuentes impresas (documentos escritos). Este tipo de investigación supone una secuencia de operaciones que conduce racionalmente a la obtención de información necesaria para generar un conocimiento nuevo, propio, derivado del uso creativo de la información.

3.3 Área de Estudio

El proyecto de investigación fue ejecutado en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Según Méndez (2002:47) señala que: “la población está compuesta por un número relativamente de unidades que por razones de tiempo y de costo no es imprescindible examinar cada una de las unidades que las componen”. La población constituye la totalidad de un grupo de elementos u objetos que se quiere investigar, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con lo que se pretende investigar.

En cambio, Sabino (2002:81), la población se refiere al: “conjunto total de elementos u objetos de los cuales se quiere obtener la información”. En

este caso la población fue representada por dieciocho (18) trabajadores que comprenden la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).

3.4.2 Muestra

Para, Tamayo y Tamayo (1997:75), la muestra es: “un subconjunto de unidades de análisis de una población dada, destinado a suministrar una información sobre la población”. Para el desarrollo de la presente investigación. En relación a la muestra se tomó como referencia la población objeto de estudio por considerar que la misma es finita, es decir que no pasa de las cien (100) personas y no se puede aplicar la fórmula correspondiente con el fin de obtener una determinada muestra. Por lo tanto no se utiliza la muestra en esta investigación.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para el desarrollo de ésta investigación se utilizó como técnicas: la observación y la encuesta.

3.5.1 Encuesta

En este sentido, Arias (2006:72) como: “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. Esta técnica le permite al investigador la comprensión de la información, la cual puede ser suministrada por un grupo de personas o sujetos referentes al tema de investigación. Es decir, la encuesta, trata de obtener información, sobre las variables que

intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información, hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes. Dado a que esta investigación fue de campo y la técnica empleada fue una encuesta se diseñó un instrumento de recolección de datos que se utilizó para recaudar o registrar la información en este caso fue un cuestionario que fue aplicado a los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).

3.5.2 Observación

En lo que respecta a la observación, Arias (2006:70) señala que: “es que la se ejecuta en función de un objetivo pero sin una guía prediseñada que se especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados”. En este caso, los investigadores lograron visualizar de manera directa la problemática que se produce dentro de la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES) donde labora el personal objeto de estudio.

3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En cuanto a las técnicas de procesamientos de datos para la realización de este trabajo de investigación se utilizó las gráficas de torta, que comprendió en una distribución absoluta y porcentual de los resultados. Esta técnica es de gran ayuda, ya que permitió visualizar los datos obtenidos y su posterior analizados.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este último capítulo se realiza la presentación, tabulación y análisis de los datos producto de la recolección de la información. Los datos se presentan en términos de porcentual a través de gráficos que contienen información referida a las preguntas del cuestionario que se aplicó al personal (18 trabajadores) que laboran en la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); basados en el objetivo de la investigación.

Para después proceder al ordenamiento de los datos y así obtener los resultados de la investigación.

Esto permitió realizar un mejor análisis de la información obtenida y presentar los resultados de manera clara y resumida.

Es fundamental resaltar que los análisis y observaciones que se realizaron en este capítulo, están argumentados con bases teóricas de fuentes bibliográficas y con aportes lógicos, prudentes y oportunos por parte de los investigadores.

4.2. Análisis de los resultados

A continuación se presenta la información recopilada, tabulada y analizada, obtenida del personal que labora en la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES), a través de la aplicación de un cuestionario. En

concordancia con los objetivos propuestos en la investigación, estos resultados se muestran mediante los siguientes gráficos.

4.1 Nivel de Autoconocimiento

Gráfico N° 1. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



Fuente: elaborado por los autores.

El gráfico N° 1 muestran lo referente a la pregunta, es optimista en la solución de problemas laborales, arrojando los siguientes resultados; 6 trabajadores que representan el 33% expresaron que siempre son optimistas en la solución de problemas laborales, 12 trabajadores que constituyen el 67% manifestaron que casi siempre son optimistas en la solución de problemas laborales.

Los resultados permiten deducir que en la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES), los trabajadores optaron por la opción casi siempre esto

permite determinar que son trabajadores responsables, pero que no sienten seguro al momento de resolver un problema para ello buscan a otras personas más capaces de viabilizar con su actitud positiva las soluciones a los problemas planteados de índole laboral.

Gráfico N° 2. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



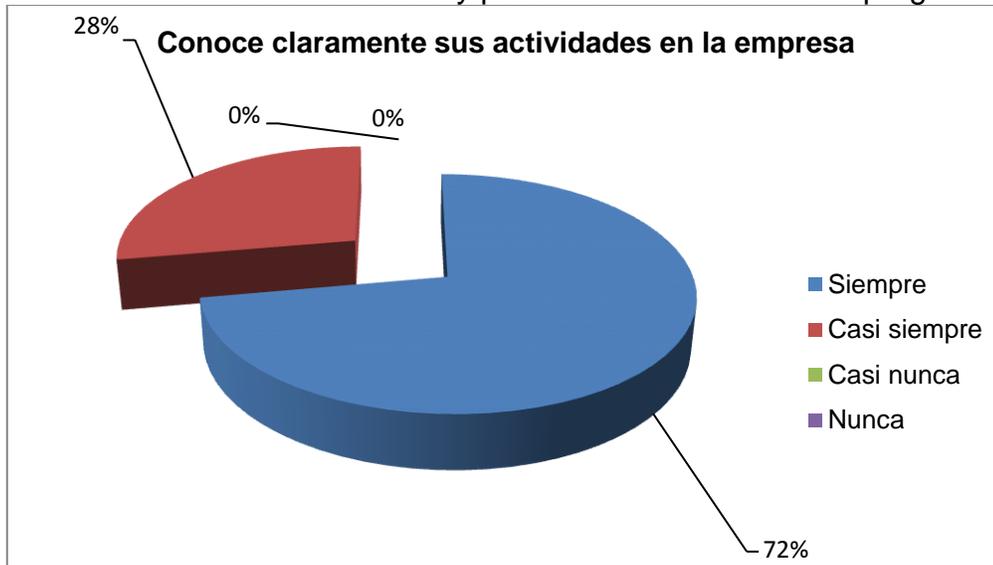
Fuente: elaborado por los autores.

Como se observa en el gráfico N° 2, el 89% de los encuestados de un universo de 16 trabajadores señalaron que si se encuentran a gusto con el cargo que desempeña en la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES), en cambio dos trabajadores (11%) señalaron que no se sienten a gusto con el cargo que desempeña.

Tal y como se observa existen dos trabajadores insatisfechos con el cargo que ocupan uno señaló que en vez de desempeñar el cargo de Ingeniero lo hace como Técnico, no es que se sienta menos sino que añade que su grado académico es de un nivel un poco más alto y el otro trabajador

indico que no lleva a cabo sus funciones de analista, debido a que en la unidad de recursos humanos los equipos (computadoras) algunas de ellas se encuentran dañadas y por ende debe de realizar otras labores.

Gráfico N° 3. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:

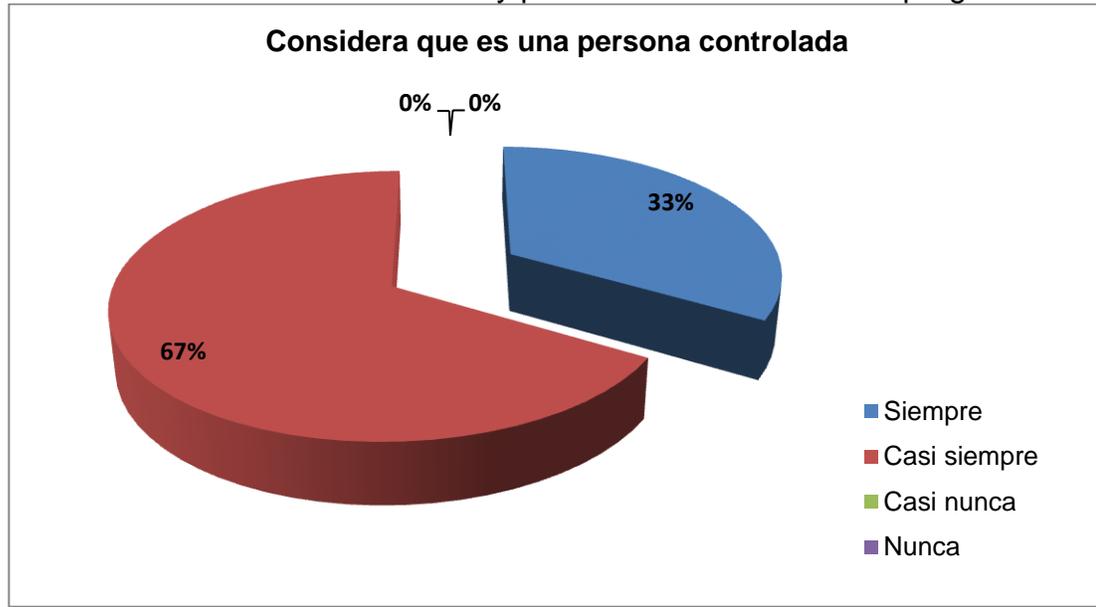


Fuente: elaborado por los autores.

El gráfico N° 3 muestra lo referido a, conoce claramente sus actividades en la empresa, arrojando los siguientes resultados; 13 trabajadores que representan el 72% expresaron que siempre conocen claramente sus actividades en la empresa, los otros 5 trabajadores que corresponde al 28% que casi siempre conocen claramente sus actividades en la empresa. A través de los resultados representados en el gráfico, se puede observar que el 100% de la población encuestada, distribuida en 72% y 28%, optaron por las opciones siempre y casi siempre respectivamente, lo que permite determinar que son personas responsables y muy positivas, en cuanto a su trabajo se preocupan por conocer cada uno de los aspectos concernientes a sus actividades diarias, creando con ello un clima de confianza y seguridad en su desempeño laboral.

4.2 Nivel de autocontrol

Gráfico N° 4. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:

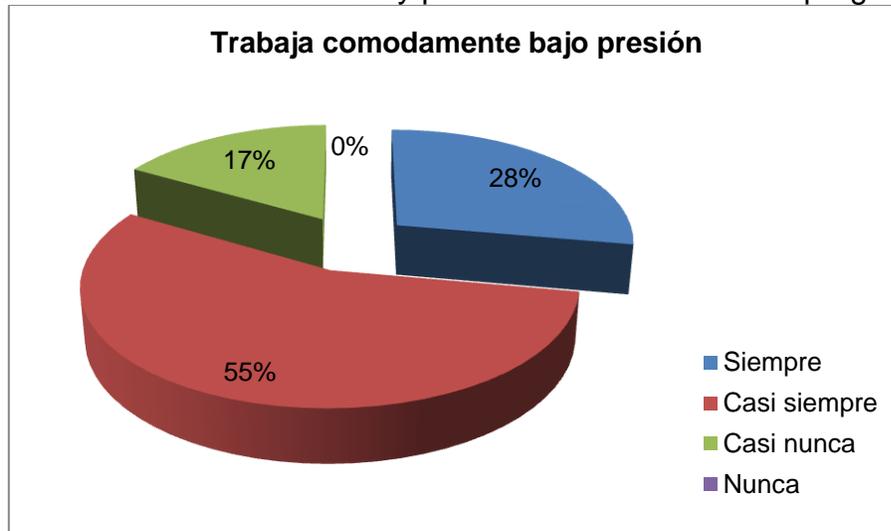


Fuente: elaborado por los autores.

El gráfico N° 4, muestra los resultados referentes a puede trabajar cómodamente bajo presión, arrojando los siguientes resultados: 5 trabajadores encuestados que representan un 33% manifestaron que siempre pueden trabajar cómodamente bajo presión; 13 trabajadores que constituyen un 67% indicaron que casi siempre pueden trabajar cómodamente bajo presión. En relación a los resultados representados en el gráfico se puede visualizar que el 100% de la población encuestada, expresando por un 33% y el 67%, optaron por las opciones siempre, casi siempre, lo que permite determinar en relación a las dos primeras opciones que son personas que hacen de la constancia y la dedicación las claves para encontrar las soluciones a los problemas planteados aunque algunas veces se sientan presionados en su lugar de trabajo. Es necesario señalar que el nivel de presión laboral puede aumentar y se hace necesario que los

responsables de tal actividad puedan mantener la calma y la concentración a fin de evitar que se tomen decisiones al azar o apresuradamente y que estas a su vez puedan generar más atraso o nuevos problemas.

Gráfico N° 5. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



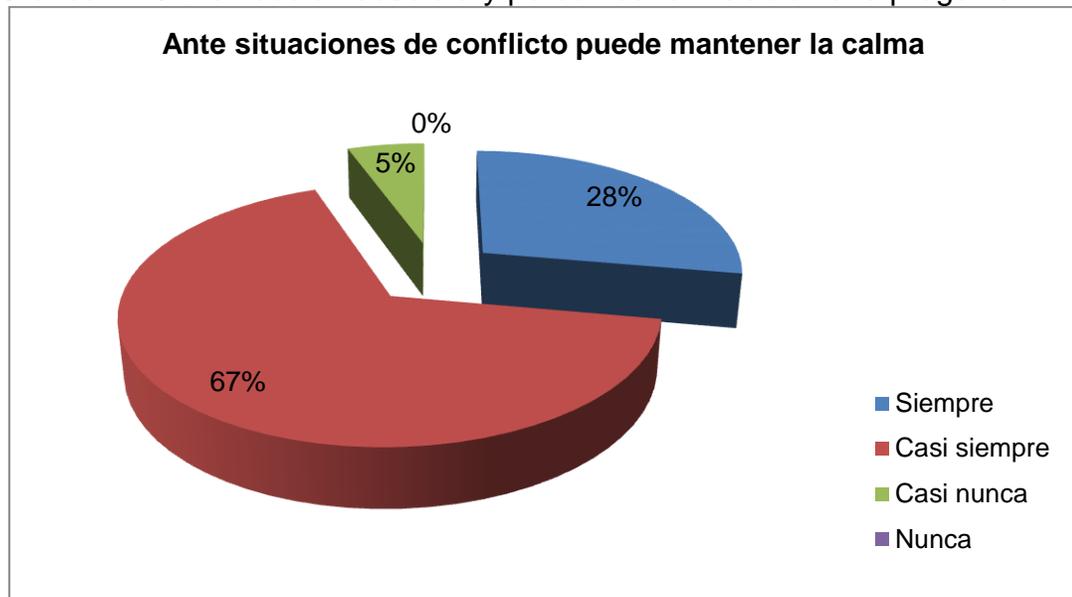
Fuente: elaborado por los autores.

Tal y como se observa en el gráfico N° 5; 5 de los trabajadores indicaron que siempre han trabajado cómodamente bajo presión esto arrojó un resultado del 28%, en cambio el otro 55% (10 encuestados) señalaron que casi siempre pueden trabajar cómodamente bajo presión y el otro 17% (3 trabajadores) manifestaron que casi nunca pueden trabajar cómodamente bajo presión.

Resulta un tanto difícil mantener la calma cuando existen situaciones de conflicto o riesgo, esto va a depender de la personalidad que tenga cada trabajador, por esta razón se observa que el 28% equivalente a 5 trabajadores seleccionaron las opciones siempre y un porcentaje 55% (un

porcentaje llamativo) afirmaron que casi siempre pueden mantener la calma ante situaciones de conflicto.

Gráfico N° 6. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



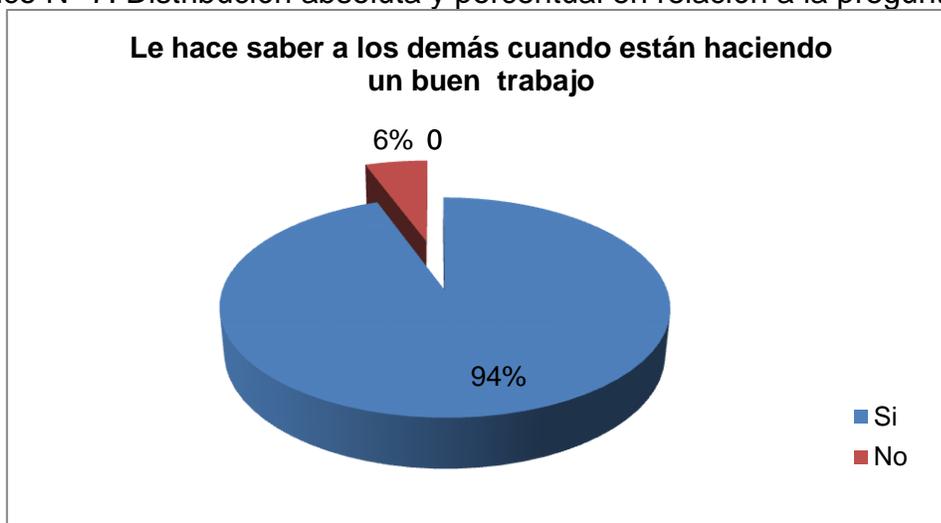
Fuente: elaborado por los autores.

Los resultados del gráfico N° 6, muestran que un 28% que equivale a 5 personas afirman que siempre pueden mantener la calma en situaciones de conflicto, un 67% equivalente a 12 personas indican que casi siempre pueden mantener la calma en situaciones de conflicto, mientras que un 5% equivalente a 1 trabajador dice que casi nunca pueden mantener la calma en situaciones de conflicto. Resulta un tanto difícil mantener la calma cuando existen situaciones de conflicto o riesgo, esto va a depender de la personalidad que tenga cada trabajador, por esta razón se observa que el 28% equivalente a 5 trabajadores seleccionaron las opciones siempre y casi siempre, mientras que un 67% afirmaron que casi siempre pueden mantener la calma ante situaciones de conflicto. Es importante que la organización tome en cuenta estos porcentajes sobre todo los que no

muestran una actitud favorable, ya que no siempre en los casos en los que se toman decisiones, el ambiente laboral se muestra ajeno a conflictos, lo que requiere que el personal pueda mantener la calma a fin de analizar a fondo la situación y así tomar las decisiones más apropiadas.

4.3 Nivel de empatía

Gráfico N° 7. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



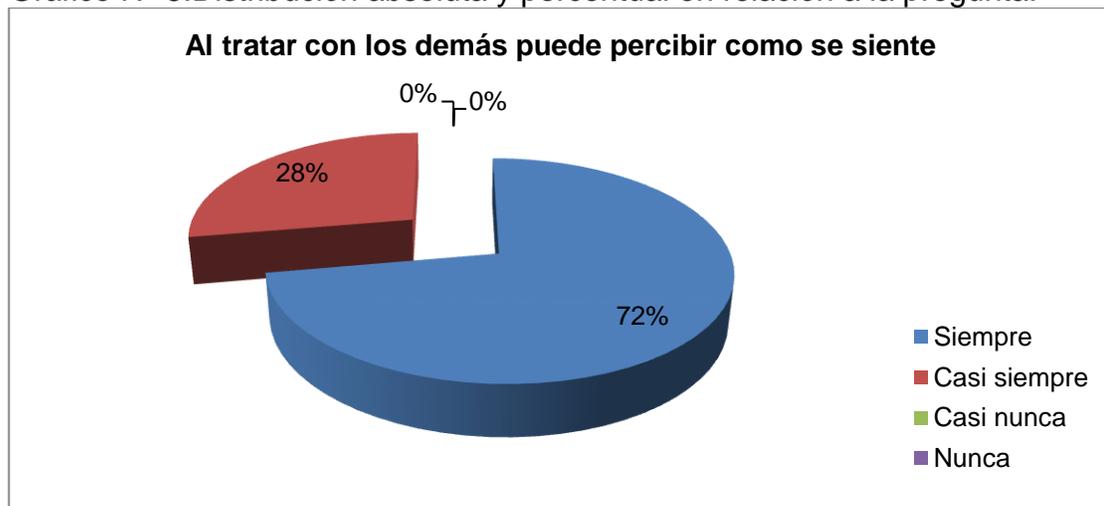
Fuente: elaborado por los autores.

El gráfico N° 7, muestra lo relativo a, le hago saber a los demás cuando están haciendo un buen trabajo, de los cuales el 94% de los encuestados manifestaron que si le hacen saber a los demás cuando están realizando un buen trabajo, 1(unos) de los encuestados (trabajador) que representa un 6% señalo que no se le hace saber cuándo realiza un buen trabajo.

A través de los resultados representados en el gráfico se puede visualizar que el 100% de la población, expresado por un 99% y 6% optaron por las opciones si y no respectivamente, esto implica que este grupo de personas tiene la capacidad de reconocer y satisfacer el logro de sus

compañeros, demostrando que son personas que pueden llegar a entender las necesidades de otros y ponerlas en correspondencia con lo que se quiere alcanzar, en si son personas orientadas a servir de apoyo y actuar como asesores de confianza.

Gráfico N° 8. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



Fuente: elaborado por los autores.

El gráfico N° 8, muestran lo referente a, al tratar con los demás pueden percibir como se siente, arrojaron los siguientes resultados, 13 de los encuestados que representan el 72%, manifestaron que al tratar con los demás personas pueden percibir como se sienten; 5 de los encuestados el 28 % expresaron que casi siempre al tratar con los demás logran percibir como se sienten; ninguna persona manifestó que casi nunca y nunca puede percibir como se sienten al tratar con los demás indicado un 0%.A través de los resultados representados en el gráfico se puede visualizar que el 100% de la población, expresado por un 72%, y 28% optaron por las opciones siempre y casi siempre respectivamente, lo que permite deducir que son personas poseen un alto nivel de solidaridad y les interesa el buen estado de las relaciones interpersonales.

Gráfico N° 9. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:

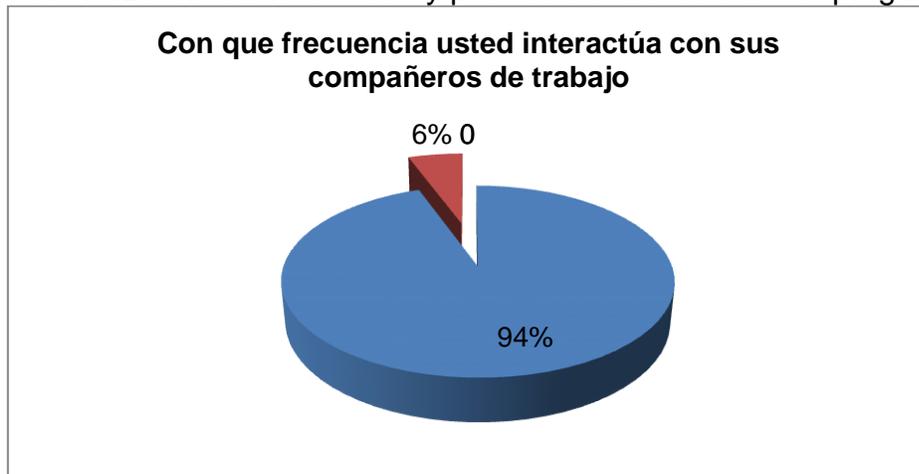


Fuente: elaborado por los autores.

El gráfico N° 9 muestran lo relativo a, ayudo a los demás a quedar bien en situaciones difíciles, arrojaron los siguientes resultados; el 94% de los encuestados, manifestaron que siempre ayudan a los demás a quedar bien en situaciones difíciles; en cambio el otro el 6% señalaron que casi siempre ayudan a los demás a quedar bien en situaciones difíciles. A través de los resultados representados en el gráfico se puede visualizar que el 100% de la población, expresado por un 94% y el 6% optaron por las opciones siempre y casi siempre lo que permite determinar en relación a las dos primeras opciones que son personas que revelan una alta capacidad de comprensión y solidaridad manifestando ayuda a sus congéneres en situación de apoyo y atención; en relación a la tercera opción se deduce que son personas incomprensivas y poco solidarias que no les importa lo que le pueda suceder a sus semejantes, aun cuando pudiera brindarle el apoyo para superar una crisis o solventar un problema.

4.4 Nivel de relaciones interpersonales

Gráfico N° 10. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



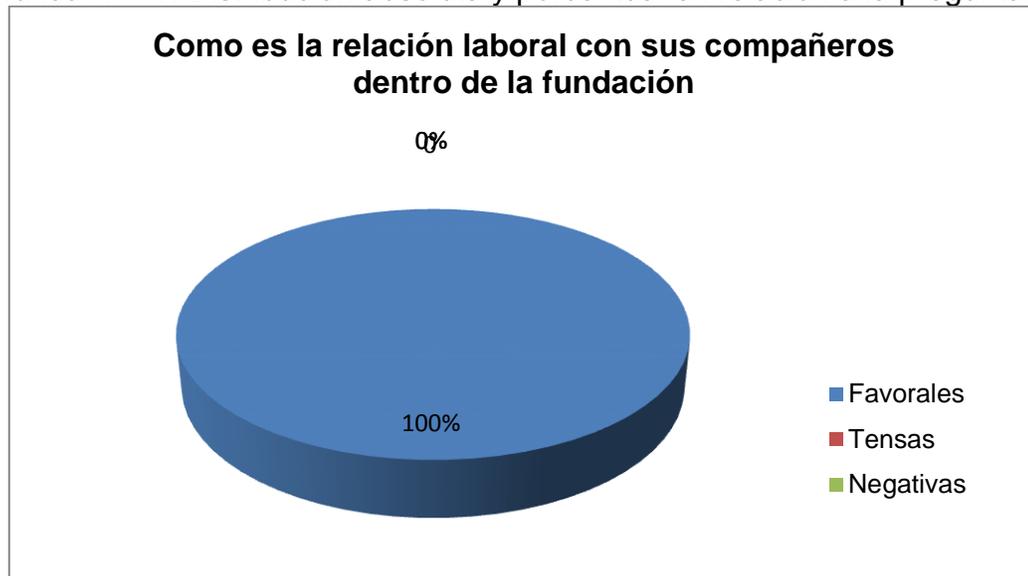
Fuente: elaborado por los autores.

Según los resultados del gráfico N° 10, el 94% de los encuestados escogieron la opción (frecuentemente), en cambio el otro 6% de los encuestados se decidieron por la opción (no frecuentemente). Es importante señalar, que el hombre se ha considerado como un elemento clave en cualquier proceso comunicativo, y que el mismo no puede estar sin relacionarse con sus semejantes. Por ello, es necesario que la empresa mejore las interrelaciones personales entre sus trabajadores.

El campo de las relaciones humanas es muy importante en el mundo del trabajo, ya que si no se desarrollan en forma cordial, afectan la productividad y la eficiencia de las empresas. Por eso, siempre se deben esforzarse por construir equipos de trabajo donde existan buenas relaciones humanas, sin ambientes conflictivos y minimizando las discordias. Puede afirmarse que, sin buenas relaciones humanas, no puede existir una buena calidad de vida.

Una comunicación o relación interpersonal efectiva en el manejo de los conflictos implica el diálogo constructivo, que se apoya en tres actitudes básicas para favorecer la comunicación y la expresión de percepciones y actuaciones positivas en la relación con los otros: la empatía, la aceptación y la congruencia. La comunicación es un proceso, y la misma posee un emisor y un receptor, los cuales necesitan de un código específico para lograr dicho proceso.

Gráfico N° 11. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



Fuente: elaborado por los autores.

El gráfico N° 11, muestra los resultados en base a la pregunta formulada, como es la relación laboral con sus compañeros dentro de la fundación en donde el 100% de los encuestados se inclinaron por la primera opción (favorables). Es necesario que dentro de la organización se practiquen formas de incentivar la comunicación entre su personal, contribuyendo de esta manera a una comunicación efectiva y sin barreras.

Según Marroquin y Villa (2005:62) las interferencias: “son hechos o barreras que dificultan la comunicación o que impiden por completo su recepción”. (p.36). De esto se deduce que las relaciones interpersonales deben poner su máxima atención para prevenir la aparición de interferencias y, en caso de que ocurran, tratar de superarlas a la brevedad posible.

Gráfico N° 12. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



Fuente: elaborado por los autores.

Según los resultados del gráfico N° 12, el 89% de los encuestados escogieron la opción del (Si), en cambio el otro 11% de los encuestados se inclinaron por la segunda opción (No).

Este resultado en base al 89% demuestra que el personal que labora en la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES), se encuentra en la disposición de tener buenas relaciones con el público en general, esto se debe a que los mismos prestan un servicio público y los mismos deben de tratar de superar ciertas barreras

en la comunicación. Estas relaciones serán efectivas, si las personas son oportunas, específicas y descriptivas en los señalamientos y si además se comprometen y colaboran en la búsqueda de soluciones; si escuchan de manera activa, atenta y paciente, serán capaces de solicitar aclaración, si piensan en términos de las necesidades del otro. Una comunicación libre de barreras, incrementa la comprensión y la colaboración entre las personas y aumenta el bienestar emocional de los grupos e individuos.

4.5 Nivel de automotivación

Gráfico N° 13. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:

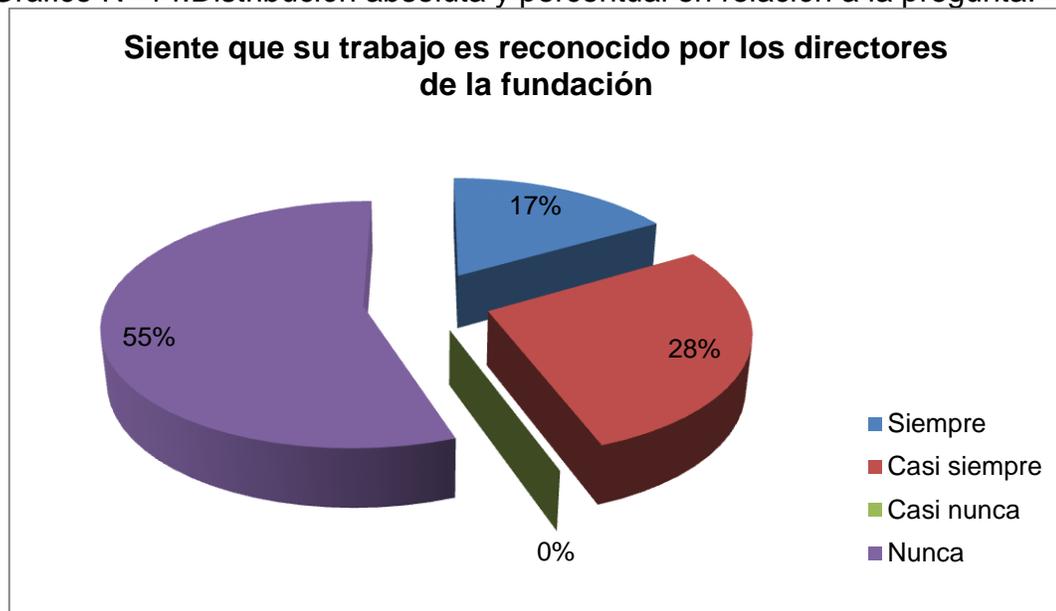


Fuente: elaborado por los autores.

Según lo observado en el gráfico N° 13, el 89% de los trabajadores encuestados señalaron que si les gusta su trabajo, en cambio un 11% señalaron que no les gusta su trabajo. A través de los resultados representados en el gráfico, se puede visualizar que el 100% de la población, está representada por un 89% y 11% de las opciones de Si y No

respectivamente, lo que permite determinar que a los trabajadores de la en la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES), les gusta su trabajo y por tal motivo lo desempeñan con eficiencia, no hay que dejar de un lado que al otro 11% de los trabajadores no les gusta su trabajo. Este resultado se debe de tener en cuenta ya que se debe buscar la forma que los trabajadores se sientan seguros y motivados para desempeñar sus labores diarias.

Gráfico N° 14. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:

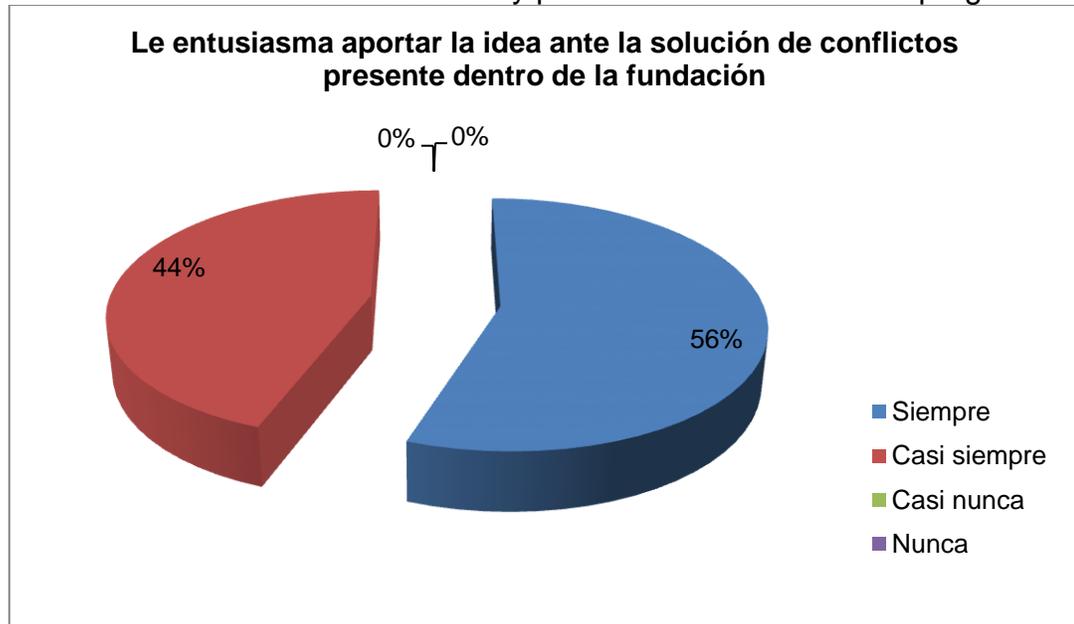


Fuente: elaborado por los autores.

En la gráfica N° 14, se evidencia de acuerdo a los resultados obtenidos que el 17% de los encuestadas, se decidieron por la opción que siempre su trabajo se le ha reconocido por la empresa, el 28% de los encuestados que admitieron que casi siempre se le reconoce su trabajo es reconocido por los directores de la fundación, el otro 55% de los trabajadores manifestaron que nunca sienten que su trabajo es reconocido por la fundación. Cabe destacar que el reconocimiento a la labor desempeñada

juega un papel muy importante para el personal sobre todo para el que toma las decisiones, ya que a través de los reconocimientos se les proporciona un estímulo constante que permite que mejoren su desempeño laboral.

Gráfico N° 15. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



Fuente: elaborado por los autores.

En el gráfico N° 15 se muestran lo referente a, le entusiasmo aportar la idea ante la solución de conflictos presente dentro de la fundación, arrojando los siguientes resultados 56% de los encuestados(10 trabajadores) manifestaron que siempre les entusiasma aportar la idea ante la solución de conflictos presente dentro de la fundación; 8 trabajadores que conforman el 44% escogieron la opción casi siempre les entusiasma aportar la idea ante la solución de conflictos presente dentro de la fundación. A través de los resultados representados en el gráfico, se puede observar que el 100% de la población encuestada, expresado en 56% y el 44% optaron por las opciones siempre, casi siempre, casi nunca; lo que permite inducir en relación a las

dos primeras opciones que estos trabajadores se orientan hacia la búsqueda de mejores resultados con el fin de lograr objetivos dispuestos en el mejor tiempo posible y plantearse nuevos horizontes en función de éxitos. Con respecto a las dos últimas se infiere que estas personas no tienen ninguna visión de futuro no les importan los cambios y mejoras que pueden darse en la organización, son asalariados al servicio de una necesidad, el trabajar para su correspondiente remuneración.

Gráfico N° 16. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



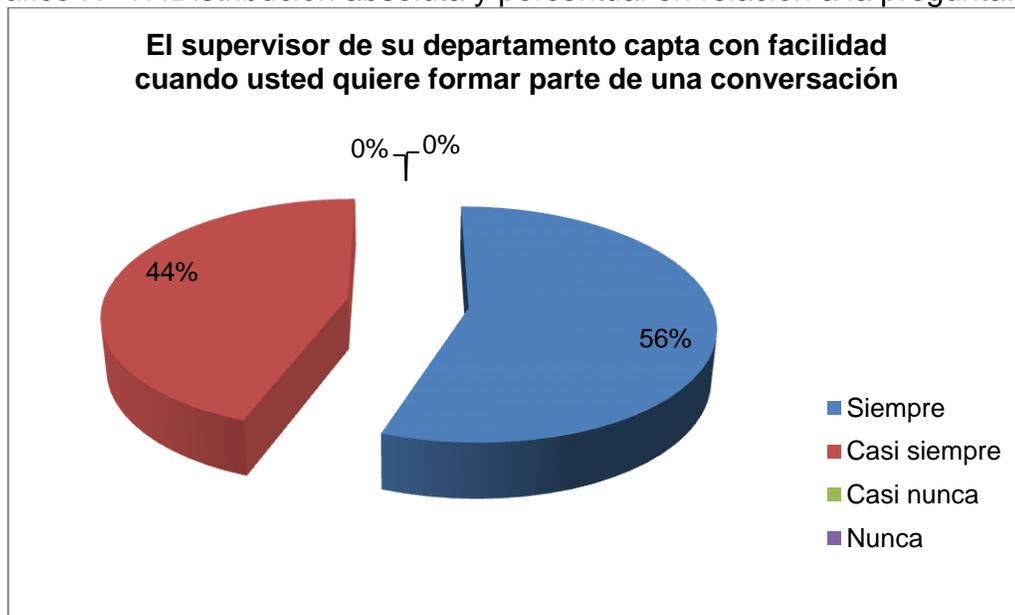
Fuente: elaborado por los autores.

En el gráfico N ° 16, se observa que el 56% de los encuestados escogieron la opción siempre, es decir que estos trabajadores muestran iniciativa en su trabajo, el otro 44% de los encuestados admitieron que casi siempre tienen iniciativa en su trabajo.

Al observar los resultados del personal que labora en la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); puede inferirse que esta organización cuenta 56%

equivalente a 10 trabajadores que están dispuestos a poner en práctica su creatividad, sus ganas de trabajar y su iniciativa con el fin de mejorar el funcionamiento de la misma. Y estas características que posee el personal facilitarán la generación de alternativas o posibles soluciones para tomar decisión que fortalezcan a la empresa.

Gráfico N° 17. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:

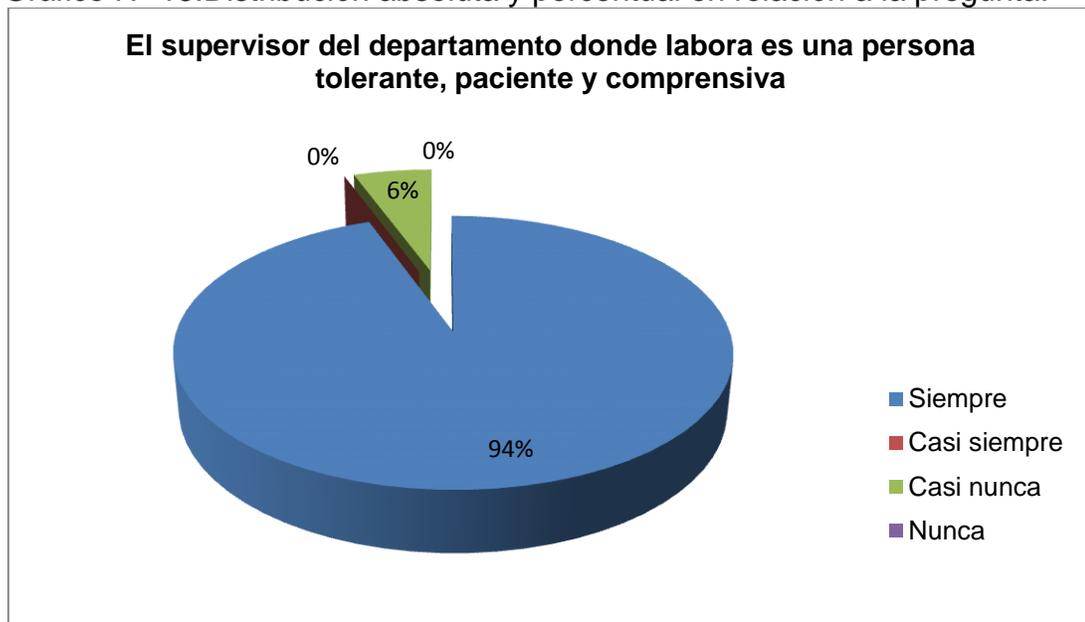


Fuente: elaborado por los autores.

Como se observa en el gráfico 17, el 56% de los trabajadores señalan que siempre el supervisor de su departamento capta con facilidad cuando usted quiere formar parte de una conversación, el otro 44% han señalado que casi siempre el supervisor de su departamento capta con facilidad cuando usted quiere formar parte de una conversación. Los resultados obtenidos reflejan la integración del líder con sus subordinados es buena, lo que implica que la comunicación sea más efectiva y la información fluya de manera eficiente, contribuyendo de manera positiva con los objetivos de la

empresa. Es importante destacar que el supervisor es la persona más inmediata a los trabajadores y con ello se debe desarrollar un ambiente comunicativo con los trabajadores en general con la finalidad de lograr cada una de las metas propuestas.

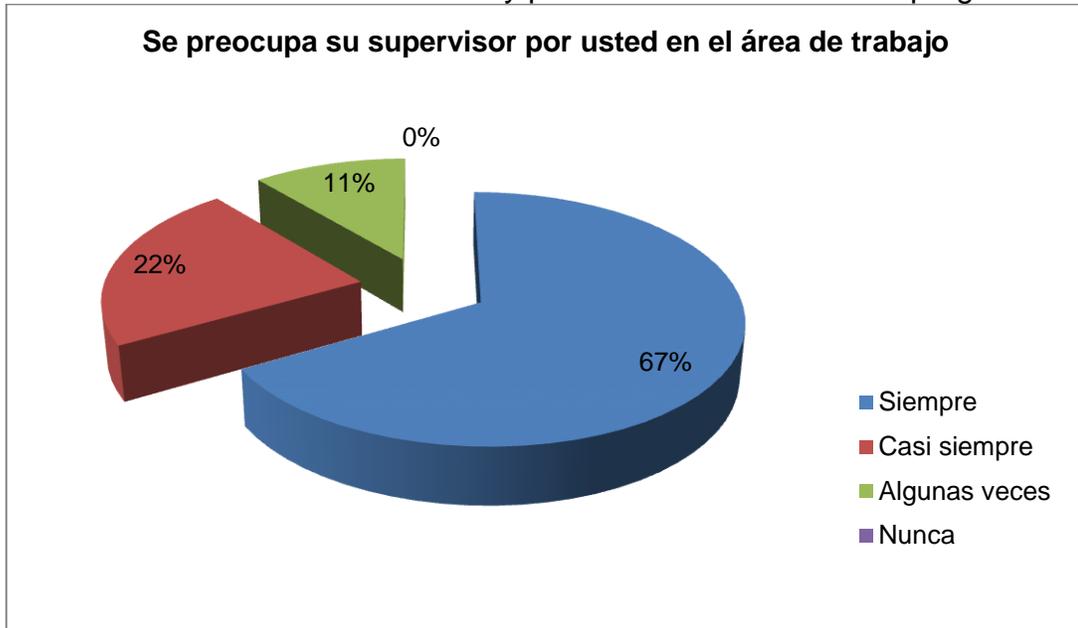
Gráfico N° 18. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



Fuente: elaborado por los autores.

Según el gráfico N° 18, se puede apreciar que el 94% de los encuestados respondieron que siempre el líder es tolerante, paciente y comprensiva y el grupo de encuestados indicaron que algunas veces el supervisor del departamento donde labora es una persona tolerante, paciente y comprensiva esto arrojó un 6%. Cabe señalar que las diferentes actividades que pueda tener un líder frente a una situación determinada, va a depender en gran parte de diferentes factores, los cuales van a condicionar su apreciación de la realidad, y por ende la forma de actuar.

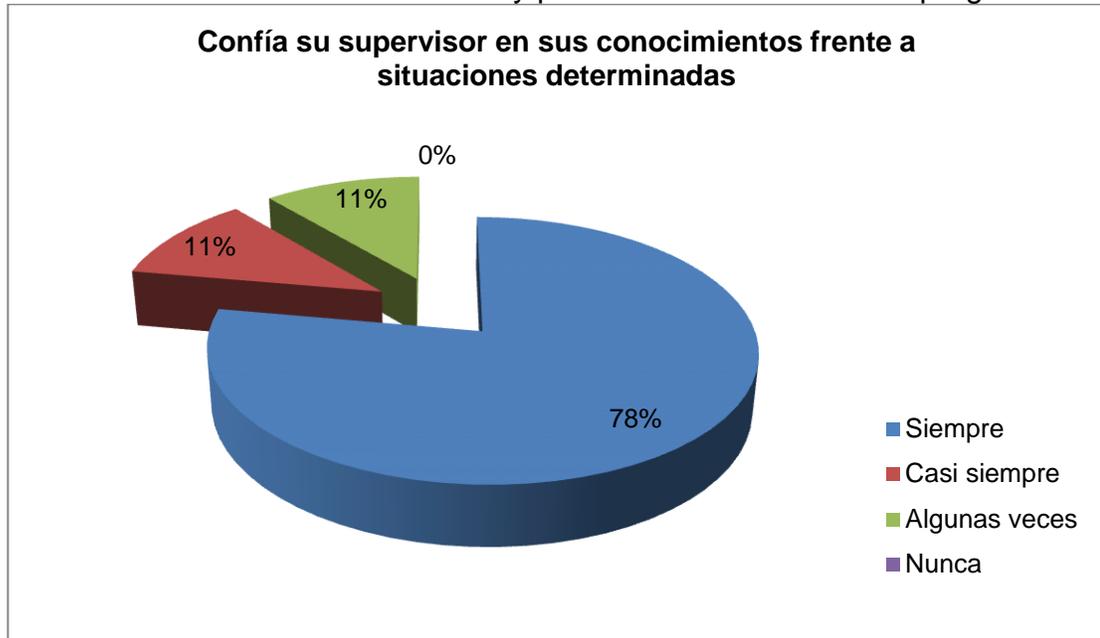
Gráfico N° 19. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



Fuente: elaborado por los autores.

Según el gráfico N° 19, se puede observar que el 67% del personal encuestado respondió que siempre el líder se preocupa por las personas que laboran en la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); un 22% contestó que casi siempre, otro 11% alguna vez. El líder de la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); se preocupa por las personas que tiene a su cargo, logrando que el grupo que lo sigue sienta que algunas veces son tomados en cuenta y que son importantes, mejorando en cierta forma el desempeño de los mismos.

Gráfico N° 20. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



Fuente: elaborado por los autores.

El gráfico N° 20 indica que el 78% de los trabajadores encuestados consideran que siempre el líder confía en el conocimiento de sus empleados ante una situación determinada, un 11% opina que este casi siempre confía en sus conocimientos, un 11% arrojó que esto sucede algunas veces. Según estos datos se asume que el líder en ocasiones desconfía del desempeño de los trabajadores, lo que genera un ambiente tenso e incómodo para los empleados, por lo que esto podría repercutir en el buen ejercicio de las funciones asignadas a los mismos, creando a su vez una cuota de desconfianza en sí mismos.

Gráfico N° 21. Distribución absoluta y porcentual en relación a la pregunta:



Fuente: elaborado por los autores.

En el gráfico N° 21, se puede apreciar que el 100% de los trabajadores encuestados de la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); respondió que se siente seguro y confiado al momento de comunicar a su jefe sobre alguna inquietud.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico N° 21 se puede deducir que el líder demuestra confianza y seguridad a sus trabajadores, lo que les permite a los mismos comunicarle de manera tranquila cualquier inquietud que estén presentando.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el presente estudio se establecen las siguientes conclusiones:

- El personal adscrito a la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); posee un nivel alto de autoconocimiento, observándose positivamente que son personas con mucha autoconfianza y desarrollo personal, creando así nuevas alternativas y mejores perspectivas de índole laboral.
- En cuanto al nivel de autocontrol los encuestados manifestaron que un 66,66% indicaron que casi siempre pueden trabajar cómodamente bajo presión; por otro lado, un 28%, en cambio el otro 55% (10 encuestados) señalaron que casi siempre pueden trabajar cómodamente bajo presión y el otro 17% (3 trabajadores) manifestaron que casi nunca pueden trabajar cómodamente bajo presión. Resulta un tanto difícil mantener la calma cuando existen situaciones de conflicto o riesgo, esto va a depender de la personalidad que tenga cada trabajador, por esta razón se observa que el 28% equivalente a 5 trabajadores seleccionaron las opciones siempre y casi siempre, mientras que un 67% afirmaron que casi siempre pueden mantener la calma ante situaciones de conflicto.
- A nivel de relaciones interpersonales es muy importante en el mundo del trabajo, ya que si no se desarrollan en forma cordial, afectan la productividad y la eficiencia de las empresas. Por eso, los directivos siempre deben esforzarse por construir equipos de trabajo donde existan buenas relaciones humanas, sin ambientes conflictivos y minimizando las

discordias. Puede afirmarse que, sin buenas relaciones humanas, no puede existir una buena calidad de vida.

- En cuanto al nivel de automotivación se concluye que los trabajadores de la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); son personas que les gusta su trabajo, sin embargo un 55,55% de los trabajadores manifestaron que nunca sienten que su trabajo es reconocido por la fundación. Les gusta aportar sus ideas esto arrojó un resultado del 55,50%. En cuanto si los trabajadores muestran iniciativa en su trabajo el 55,50% de los encuestados escogieron la opción siempre, el otro 44,44% de los encuestados admitieron que casi siempre tienen iniciativa en su trabajo.
- El liderazgo constituye un aspecto fundamental en el desarrollo de toda institución tanto pública como privada, por tal razón es necesario que cuenten con líderes que permitan motivar y ayudar a los trabajadores para alcanzar así los objetivos propuestos. Se puede decir, que dentro de la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); las características del líder son democrático en la mayoría de las situaciones, ya que a través de los resultados obtenidos se pudo apreciar que el líder se integra con los grupos o equipos de trabajo a la hora de enfrentar algunos problemas, y coopera con sus compañeros. A pesar de esta circunstancia, que el proceso de toma de decisión dentro de la organización se realiza sin tomar en cuenta a las personas que en ella laboran, generando como consecuencia que el personal se pueda encontrar poco motivado a realizar sus funciones.

RECOMENDACIONES

Para efectos de la presente investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

- En relación al nivel de autoconocimiento se les sugiere desarrollar talleres o cursos que contribuyan a mejorar la capacitación y permitan adquirir nuevos conocimientos al personal de la de la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).
- En cuanto al nivel de autocontrol el personal de la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); se les recomienda establecer programas de dinámicas grupales de autoestima y otras actividades que le permita al recurso humano un mejor manejo de sus sentimientos y emociones al momento de tratar con las potenciales usuarios de los servicios prestados.
- Se recomienda para el nivel de automotivación que el personal diseñe un plan de incentivos a cumplirse mensual, trimestral y/o anual entre los trabajadores como una forma de estímulo para sus iniciativas y demás ejecuciones que hagan posible mejorar su condición de trabajador.
- Incentivar al personal que labora en la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES);

reconociendo su buen desempeño y considerando las sugerencias aportadas por los mismos.

- Mantener siempre una actitud positiva y perseverante, en el lugar de trabajo, esto producirá un efecto transformador en los empleados de la de la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES).
- El líder de la unidad de recursos humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); debe fomentar la integración de su personal, a través de discusiones socializadas que permitan la lluvia de ideas, genere confianza y saque a flote los conocimientos e ideales de los trabajadores, aunque estos perezcan inusuales.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, F. (2006). El proyecto de investigación e introducción a la metodología científica. 5ta Edición. Caracas. Editorial Episteme C.A.

ARAY, L. (1981). Administración pública. Cumaná. Ediciones Universidad Nacional Abierta, Estudios Profesionales.

AUSUBEL, N. (2001). Psicología educativa. 2da Edición. México. Editorial Trillas.

BARRIOS, S. (2003). Proyecto de Investigación. Tomo III. Caracas. Editorial Episteme.

CHIAVENATO, D. (2000). Formas de aplicación de la evaluación de desempeño. México. Editorial McGraw-Hill Companies, Inc.

COOPER, R Y SAWART, A. (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá. Editorial Norma.

DAVIS, K Y NEWSTROM J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. 7ma Edición. México. Editorial McGraw-Hill Companies, Inc.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (1999). Tomo II, III y IV. Madrid. Editorial Buena Aventura.

DICCIONARIO JURÍDICO A/D.(2005). 2da Edición. Caracas. Editorial Eveluz C.A.

ESTÉVEZ, M. (2002). La organización empresarial y elementos esenciales de la administración de personal. Condiciones Físicas en el área Laboral. 2da Edición. Argentina. Editorial Buena Vista.

GARDNER, H. (1983). La inteligencia múltiple. Barcelona. Editorial Padios.

GIBSON, L. (1994). Las organizaciones. 7ma Edición. México. Editorial McGraw-Hill Companies, Inc.

GOLEMAN, D. (1998). Inteligencia emocional. Editorial Javier Vegara.

GRAJALES, T. (2000). Estudio de la validez Factorial del Maslach Burnout Inventory. Versión Española en una población de profesionales mexicanos. México. Editorial McGraw-Hill Companies, Inc.

MARTÍNEZ, P. (2002). La nueva relación laboral. Buenos Aires. 2da Edición. Editorial Buena Vista.

MARROQUIN, C Y VILLA, N. (2005). Formas de relacionarse en grupo. Las relaciones interpersonales. 2da Edición. Madrid. Editorial Evalista.

MÉNDEZ, D. (2002). Importancia de la muestra en el trabajo de investigación. México. Editorial McGraw-Hill Companies, Inc.

LUTHANS, F. (1991). Modificación de la conducta organizacional. México. Editorial Trilla.

SABINO, C. (2002). La investigación científica. Tomo II. Caracas. Editorial Vadell.

SIMMONS Y SIMMONS (2002). Cómo medir la inteligencia emocional. Primera guía que enseña a aplicar sus principios en la empresa y en su vida privada. Madrid. Editorial EDAF.

ROBBINS, W. (1999). Elementos de finanzas públicas y organización empresarial. 5ta Edición. Caracas. Editorial Mobilibros.

TAMAYO Y TAMAYO, M. (1997). El proceso de la investigación científica. fundamentos de investigación con manual de evaluación de proyectos. México. Editorial Limusa Noriega Editores.

VILLEGAS, L. (2005). Metas y propuestas organizacionales. Tomo II. Caracas. Editorial Depalma.

WEISINGER, H. (2001). La inteligencia emocional en el trabajo. Madrid Editorial Punto de Lectura.

Trabajos Académicos

BARRETO, M Y SUÁREZ, F. (2008). Inteligencia emocional presente en el personal adscrito a la Delegación de Desarrollo y Bienestar Estudiantil del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Licenciados en Contaduría Pública. Estado Sucre

LÓPEZ, S; MARÍN, D Y RIVERA, E. (2007). Inteligencia emocional en la toma de decisiones en el personal de la Empresa CADAPE Distrito

Técnico Carúpano, Estado Sucre. Informe de Curso Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Licenciados en Contaduría Pública. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

Textos Legales

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). Gaceta Oficial N° 5.543 del 24 de Marzo. Enmienda N° 1. Gaceta Oficial N° 5.908. Caracas. Editorial Corporación AGR, S.C.

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO. (1997). Gaceta Oficial N° 5.152 (Extraordinaria) 19 de Junio. Caracas. Editorial Librería Ciafré.

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (2002). Gaceta Oficial N° 33.546 (Extraordinaria) de fecha 29 de Marzo. Caracas. Editorial Librería Ciafré.

LEY DEL ESTATUTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2004). Gaceta Oficial N° 34.698 de la República Bolivariana de Venezuela, de fecha 22 de Abril. Caracas. Editorial Ávila C.A

ANEXO



Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento De Administración

Fecha: _____

**ENCUESTA
(TIPO CUESTIONARIO)**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL PROCESO DE LIDERAZGO EN LA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN
PARA EL DESARROLLO SOCIAL DEL ESTADO
(FUNDESOES)**

La presente encuesta (tipo cuestionario) se realizara con la finalidad de determinar cómo influye la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo en los trabajadores del área de recursos humano (FUDESOES). Dicha encuesta (tipo cuestionario) pretende obtener información objetiva y subjetiva de manera anónima para desarrollar tema investigativo.

Se le agradece su apoyo.

INSTRUCCIONES

- No es necesario que identifique con su nombre el instrumento.
- Lea cuidadosamente las preguntas contenidas en este instrumento.
- Marque con una "X" la respuesta seleccionada por usted.
- Sea lo más sincero posible al momento de seleccionar sus respuestas.
- Se le agradece responder la totalidad de las preguntas.
- Utilice para ello preferiblemente un lápiz de grafito.

Nivel de Autoconocimiento

1. ¿Es optimista en la solución de problemas laborales?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

2. ¿Te sientes a gusto con el cargo que desempeñas en tu trabajo?

SI _____ NO _____

De ser negativa su respuesta porque: _____

3. ¿Conoce claramente sus actividades en la empresa?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

Nivel de Autocontrol

4. ¿Considera que es una persona controlada?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

5. ¿Puede trabajar cómodamente bajo presión?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

6. ¿Ante situaciones de conflicto puede mantener la calma?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

Nivel de Empatía

7. ¿Le hago saber a los demás cuando están haciendo un buen trabajo?

SI _____ NO _____

De ser negativa su respuesta porque: _____

8. ¿Al tratar con los demás pueden percibir como se sienten?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

9. ¿Ayuda a los demás a quedar bien en situaciones difíciles?

SI _____ NO _____

De ser negativa su respuesta porque: _____

Nivel de Relaciones Interpersonales

10. ¿Con que frecuencia usted interactúa con sus compañeros de trabajo?

Frecuentemente _____

No frecuentemente _____

11. ¿En cuanto a las relaciones con sus compañeros?

Favorables _____

Tensas _____

Negativas _____

12. ¿Puede usted asegurar que en su entorno de trabajo existe una buena relación con sus compañeros y con el público en general?

SI _____ NO _____

Nivel de automotivación

13. ¿Le gusta su trabajo?

SI _____ NO _____

14. ¿Siente que su trabajo es reconocido por la empresa?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

15 ¿Le entusiasma la idea y soluciones nuevas?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

16.¿ Muestra iniciativa en su trabajo?

Siempre _____
Casi siempre _____
Casi nunca _____
Nunca _____

17. ¿El supervisor de departamento capta con facilidad cuando usted o alguno de sus compañeros quiere formar parte de una conversación?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

18. ¿El líder es una persona tolerante, paciente y comprensiva?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

19. ¿Se preocupa el líder por las personas que trabajan en el departamento?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

20. ¿Con que frecuencia el líder confía en el conocimiento de sus empleados ante una situación determinada?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

21. ¿Se siente seguro y confiado al momento de comunicar a su líder sobre alguna inquietud?

SI _____ NO _____

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Inteligencia emocional y el proceso de liderazgo en la unidad de recursos humanos de la fundación para el desarrollo social del estado sucre (fundesoes). Año 2016.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Barreto Guzmán, José Rafael	CVLAC	19238524
	e-mail	Jose_BG08@hotmail.com
	e-mail	
Herrera Lunar, Karlha Dayana	CVLAC	19980910
	e-mail	karlhaherrera@gmail.com
	e-mail	
García Jiménez, José Nicolás.	CVLAC	11445029
	e-mail	Josegarcia.j@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

inteligencia emocional, proceso de liderazgo, nivel de autoconocimiento, autocontrol, empatía, relaciones interpersonales y automotivación.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administración	Administración de empresas

Resumen (abstract):

La investigación que a continuación se presenta se realizó con el propósito determinar la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo en los trabajadores del Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); con el fin de estudiar aspectos relevantes de la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo presente en dicho organismo, tomando en consideración un conjunto de rasgos determinantes, como lo son: el nivel de autoconocimiento, autocontrol, empatía, relaciones interpersonales, automotivación, y las habilidades sociales que posee el líder en las relaciones interpersonales con sus subordinados. Para llevar a cabo el análisis, se hizo necesaria la utilización del tipo de investigación de campo y descriptiva, apoyada en la revisión de fuentes bibliográficas y documentales, así como también de fuentes electrónicas (internet). La recopilación de la información se realizó a través de la aplicación de un cuestionario comprendido por 21 preguntas abiertas de selección simple, de igual forma, se elaboraron gráficos a través de los resultados del instrumento aplicado, posteriormente se analizaron los datos y se precisaron los aspectos más resaltantes de la inteligencia emocional y el proceso de liderazgo presente en la organización, razones por las cuales se proponen un conjunto de recomendaciones que permitan resolver la problemática de estudio. Como conclusión importante se indica que en la Unidad de Recursos Humanos de la Fundación para el Desarrollo Social del Estado (FUNDESOES); posee un nivel alto de autoconocimiento, observándose positivamente que son personas con mucha autoconfianza y desarrollo personal, creando así nuevas alternativas y mejores perspectivas de índole laboral, en cuanto al proceso de liderazgo se observa que el líder es comunicativo y estimula la participación de los trabajadores, orientándolos y ayudándolos en la definición de los problemas y en las soluciones.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Prof. Luis ramón Martínez	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 8.336.538
	e-mail	Postgradoluismartinez@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2017	03	08

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Curso Especial de Grado- Barreto,Garcias,Herrera.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: (Opcional)

Temporal: (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciados en administración de empresas

Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciados

Área de Estudio:

Administración de Empresas

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

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *Mazley*
FECHA *5/8/09* HORA *5:00*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Cunele
JUAN A. BOLAÑOS CUNELE
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

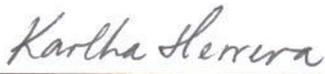
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

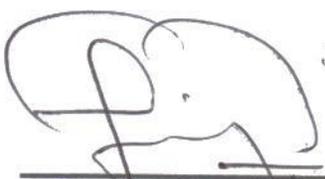
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : "los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".


Barreto José
Autor 1


Gracias José
Autor 2


Herrera karla
Autor 3


Prof. Luis R Martínez
Asesor