



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NUCLEO MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LINEAMIENTOS COMUNICACIONALES BASADOS EN  
INTELIGENCIA EMOCIONAL.  
CASO: DIRECCIÓN REGIONAL MATURÍN, MINISTERIO DE  
PETRÓLEO, ESTADO MONAGAS.**

Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias  
Administrativas, Mención Gerencia General.

**Autor:**

Ing. Miguel A. Perrián G.  
C.I. V-15.393.609.

**Tutor:**

Dra. Maria Elena Pinto Rodríguez.  
C.I. V-8.929.986.

**Maturín, Mayo del 2018.**

**LINEAMIENTOS COMUNICACIONALES BASADOS EN INTELIGENCIA  
EMOCIONAL. CASO: DIRECCIÓN REGIONAL MATURÍN, MINISTERIO  
DE PETRÓLEO, ESTADO MONAGAS.**

**Aprobación en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente Jurado**

**Examinador:**



**Dra. Maria Elena Pinto Rodriguez**

**Asesor**



**MSc. Betsy Betancourt**

**Jurado**



**MSc. Williams Milano**

**Jurado**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo Poderoso, por bendecirme y permitirme poder llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño y este proyecto anhelado.

A el Área de Postgrados de la Universidad de Oriente, núcleo Monagas por darme la oportunidad de estudiar en tan digna casa de estudio y permitirme alcanzar otro logro más como profesional y como persona.

A mi tutora académica Dra. Maria Elena Pinto Rodríguez y a los profesores MSc. Betsy Betancourt, MSc. Wuillians Milano y MSc. Alejandro Zarate por su apoyo, tiempo, dedicación, conocimientos y experiencias, que me permitieron poder culminar este trabajo de investigación de postgrado con éxito.

A mis supervisores y compañeros de trabajo Ing. José Guarata, Ing. Allan Azocar, Ing. Susan Gómez, Ing. Evelyn Torres, Ing. Liz Bello, Ing. Roselys García, TSU. Jorge Agelvis, TSU. Greisly Requena, por prestarme siempre el apoyo y su comprensión para que pudiera culminar con éxito mí meta.

A mi cuñada, Beatriz Estefanía Camargo, por apoyarme con mi presentación del trabajo de investigación, eres un sol cuñada, te quiero mucho.

Por último, son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional y académica a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mi entorno, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones, para ellos muchas gracias y que Dios los Bendiga hoy, mañana y siempre.

## DEDICATORIA

*A Dios todo Poderoso, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este trayecto.*

*A mi Madre, Lcda. Lilian de Perinán, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y por siempre apoyarme en mis proyectos. Este tercer título te lo dedico a ti.*

*A mi Padre, Miguel A. Perinán (Q.E.P.D.), por quererme y apoyarme siempre, esto también es para ti, porque yo se que desde el cielo siempre nos estas cuidando y apoyando, te amo papá.*

*A mi Esposa Arianny Camargo, por apoyarme siempre en esos momentos en los que a veces no quería continuar, y por brindarme su amor incondicional y puro, te amo mi Negra.*

*A mis Hijos Juan José, Maria Isabel y Michell Alejandra, son el mejor regalo que Dios, mi esposa y la vida me han dado, los amo, los adoro y para ustedes son todos mis logros.*

*A mis Hermanos, Lcda. Mary T. Perinán, Lcda. Liliana Perinán y Lcdo. Manuel Perinán, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero y los amo mucho hermanos.*

*A mi cuñada, amigos y compañeros de trabajo y de postgrado de la cohorte XIX sección "C", Beatriz Estefanía, Susan, Evelyn, Jorge, José, Liz, Roselys, Greisly, Anna, Deivys, Magalys, Tibisay, Ramón, Christian, Diana, Yamileth, Yamiley, Lisseth, Raquel, Mariguel, Maritza, Rafael (Q.E.P.D.), Ginette, Eolys, Iramiz, Zulay,*

*Francis, Maria Emilia, Hilda, Giovanni, Chrisemilys, Iliana, Greizy y Gregory; por compartir los buenos y malos momentos y permitirme crecer como persona y como profesional.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.3.1 Objetivo general .....	10
1.3.2 Objetivos específicos .....	10
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>14</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
2.2 BASES TEÓRICAS .....	20
2.2.1 La Comunicación .....	20
2.2.2 Funciones de la comunicación .....	22
2.2.3 Proceso de la comunicación .....	22
2.2.4 Elementos que intervienen en el proceso de comunicación .....	23
2.2.5 Tipos de comunicación .....	25
2.2.6 Flujo de la comunicación .....	26
2.2.7 La Comunicación corporativa u organizacional .....	28
2.2.8 Barreras de la comunicación .....	29
2.2.9 Formas de comunicación .....	31
2.2.10 Importancia de la comunicación en las organizaciones .....	31
2.2.11 La Comunicación y las emociones en las organizaciones .....	32
2.2.12 Las emociones .....	33
2.2.13 Importancia de comprender las emociones en las organizaciones .....	36
2.2.14 Inteligencia .....	36
2.2.15 Inteligencia emocional .....	39
2.2.16 El manejo de las emociones ajenas .....	40
2.2.17 El Clima organizacional .....	41
2.2.18 La comunicación y el clima organizacional .....	42
2.2.19 Comunicación interna .....	43

2.2.20 Comunicación efectiva .....	43
2.2.21 Los 5 elementos de la inteligencia emocional de Daniel Goleman .....	44
2.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....	45
2.3.1 Breve reseña histórica del Ministerio del poder popular de Petróleo.....	45
2.3.2 Responsabilidades y competencias del MPPP .....	46
2.3.3 Visión, misión y valores del MPPP .....	47
2.3.4 Breve descripción de la Dirección Regional Maturín del MPPP .....	48
2.3.5 Estructura organizacional de la Dirección Regional Maturín del MPPP ...	50
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	51
2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	53
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>55</b>
<b>EL MARCO METODOLOGÍCO .....</b>	<b>55</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	57
3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
3.4 POBLACIÓN .....	59
3.5 MUESTRA.....	60
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	62
3.7 OBSERVACIÓN DIRECTA .....	63
3.8 LA ENCUESTA.....	64
3.9 REVISIÓN DOCUMENTAL .....	65
3.10 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	66
3.11 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	68
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>69</b>
<b>LOS RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN (ENCUESTA TIPO LIKERT) .....	70
4.2 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	110
4.2.1 Factores internos de la organización .....	115
4.2.1.1 Fortalezas .....	115
4.2.1.2 Debilidades .....	115
4.2.2 Factores externos de la organización.....	116
4.2.2.1 Oportunidades.....	117
4.2.2.2 Amenazas.....	117
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>118</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	118
5.2 RECOMENDACIONES .....	121
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>123</b>
<b>FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>123</b>
6.1 OBJETIVOS.....	124
6.2 DIAGNÓSTICO.....	124

6.3 POBLACIÓN OBJETIVO O BENEFICIARIOS .....	125
6.4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PROPUESTA.....	125
6.5 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA .....	129
6.5.1 Aspectos organizacionales.....	130
6.5.1.1 Jerarquía.....	130
6.5.1.2 Motivación.....	130
6.5.1.3 Cultura organizacional.....	131
6.5.1.4 Planificación consultiva.....	131
6.5.2 Aspectos gerenciales.....	132
6.5.2.1 Actitudes personales .....	132
6.5.2.2 Actitudes sociales .....	134
6.5.2.3 Liderazgo .....	135
6.5.3 Aspectos individuales del recurso humano .....	135
6.5.3.1 Emociones.....	135
6.6 LINEAMIENTOS PARA LA COMUNICACIÓN.....	136
6.6.1 Principios básicos .....	137
6.6.2 Comunicación interna.....	138
6.6.3 Destinatarios de la comunicación interna.....	138
6.6.4 Canales oficiales de la comunicación interna.....	139
6.6.5 Comunicación externa .....	139
6.6.6 Destinatarios de la comunicación externa .....	140
6.6.7 Canales oficiales de la comunicación externa .....	140
6.6.8 Responsables de la gestión de la comunicación .....	141
6.7 FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE LA PROPUESTA.....	141
6.8 PLAN DE ACCIÓN.....	142
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>145</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>149</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Caracterización de la población .....	59
Cuadro 2. Calculo de la muestra .....	61
Cuadro 3. Cálculo del muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional ...	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Dirección Regional Maturín .....	50
Figura 2. Pirámide de las Capacidades y Desarrollo Emocional. ....	111
Figura 3. Aspectos Organizacionales.....	129
Figura 4. Aspectos Gerenciales e Individuales del Recurso Humano. ....	130

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables .....	52
Tabla 2. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores de la Dirección Regional Maturín, de lo oportuno y el tiempo en que reciben las instrucciones laborales de su supervisor directo.....	70
Tabla 3. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la difusión por parte de la Gerencia de la Dirección Regional Maturín sobre los temas de planes y beneficios laborales solicitados y requeridos por los empleados. ....	72
Tabla 4. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la efectividad y eficiencia de los canales regulares ó formales de comunicación interna y externa de la Dirección Regional Maturín y de sus Jefaturas de Zonas.....	74
Tabla 5. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de existencia de la retroalimentación en la comunicación formal supervisor-supervisado.....	76
Tabla 6. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores sobre la difusión de la planificación semanal, mensual y anual de las actividades laborales a través de comunicación formal física y electrónica.	78
Tabla 7. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca del rumor, el chisme, y los comentarios de pasillo como medios de comunicación con mayor presencia dentro de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas.....	80
Tabla 8. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud solidaria, empática y de apoyo cuando estos comunican problemas de carácter personal. ....	82
Tabla 9. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud de tolerancia, de comprensión y de entendimiento para manejar conflictos laborales entre los supervisados. ....	84
Tabla 10. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud objetiva y estratégica para manejar las emociones y las relaciones interpersonales entre los supervisados. ....	86
Tabla 11. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a fomentar e incentivar el trabajo en equipo, la unión, el respeto y la tolerancia entre los supervisados y grupos de trabajo. ....	88
Tabla 12. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles	

gerenciales respecto a una actitud de autocontrol ante situaciones de conflictos de comunicación con sus supervisados. ....	90
Tabla 13. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca del buen liderazgo, la comunicación efectiva y oportuna, como la base para mantener un clima laboral sano entre los empleados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas. ....	92
Tabla 14. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la actitud que asumen los supervisores y niveles gerenciales de mantener un estado de igualdad y equidad para con los supervisados.....	94
Tabla 15. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores al considerar que un liderazgo y una comunicación deficiente influyen directamente sobre la motivación y la apatía hacia la ejecución de las actividades laborales.....	96
Tabla 16. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores al considerar que el liderazgo eficiente, eficaz y efectivo esta directamente influenciado por la capacidad de comunicación que posee el supervisor hacia sus colaboradores.....	98
Tabla 17. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores al considerar que un liderazgo eficiente, eficaz y efectivo esta directamente influenciado por la capacidad de tolerancia, empatía y objetividad que posee o proyecte un supervisor hacia sus colaboradores. ....	100
Tabla 18. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la actitud que asumen los supervisores y niveles gerenciales de autoconciencia en correspondencia a sus virtudes, defectos y capacidades gerenciales, liderazgo y de intercomunicación.....	102
Tabla 19. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores al considerar que la claridad y la calidad del contenido en el mensaje transmitido es primordial para una buena y efectiva comunicación supervisor-supervisado. ....	104
Tabla 20. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas es de calidad y con un alto nivel de entendimiento.....	106
Tabla 21. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas es clara y con un alto nivel de comprensión. ....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Instrucciones laborales del supervisor directo. ....	70
Gráfico 2. Difusión de los temas de planes y beneficios laborales.....	72
Gráfico 3. Los canales regulares ó formales de comunicación interna y externa .....	74
Gráfico 4. Retroalimentación en la comunicación formal supervisor-supervisado. ....	76
Gráfico 5. Planificación semanal, mensual y anual de las actividades laborales.....	78
Gráfico 6. El rumor, el chisme, y los comentarios de pasillo como medios de comunicación con mayor presencia en la Institución. ....	80
Gráfico 7. Percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud solidaria, empática y de apoyo a los funcionarios. ....	82
Gráfico 8. Actitud de tolerancia, de comprensión y de entendimiento para manejar conflictos laborales entre los supervisados.....	84
Gráfico 9. Actitud objetiva y estratégica para manejar las emociones y las relaciones interpersonales entre los supervisados.....	86
Gráfico 10. Trabajo en equipo, la unión, el respeto y la tolerancia entre los supervisados y grupos de trabajo.....	88
Gráfico 11. Actitud de autocontrol por parte de los supervisores ante situaciones de conflictos de comunicación con sus supervisados.....	90
Gráfico 12. Liderazgo y la comunicación efectiva y oportuna, como la base para mantener un clima laboral sano entre los empleados. ....	92
Gráfico 13. Actitud que asumen los supervisores y niveles gerenciales de mantener un estado de igualdad y equidad para con los supervisados.....	94
Gráfico 14. La Influencia del liderazgo y una comunicación deficiente sobre la motivación y la apatía hacía la ejecución de las actividades laborales.....	96
Gráfico 15. Influencia del liderazgo eficiente, efectivo y eficaz sobre la capacidad de comunicación que posee el supervisor hacía sus colaboradores. ....	98
Gráfico 16. Influencia de la tolerancia, empatía y objetividad sobre el liderazgo efectivo, eficaz y eficiente. ....	100
Gráfico 17. Actitud que asumen los supervisores y niveles gerenciales de autoconciencia en correspondencia a sus virtudes, defectos y capacidades gerenciales, liderazgo y de intercomunicación.....	102
Gráfico 18. Opinión de los trabajadores sobre la claridad y calidad del contenido en el mensaje transmitido como característica primordial para una buena y efectiva comunicación supervisor – supervisado. ....	104
Gráfico 19. Opinión de los funcionarios sobre la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, en relación a si es de calidad y con alto nivel de entendimiento. ....	106
Gráfico 20. Opinión de los funcionarios sobre la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas si es clara y con un alto nivel de comprensión.....	108



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
NÚCLEO DE MONAGAS**

**“LINEAMIENTOS COMUNICACIONALES BASADOS EN INTELIGENCIA EMOCIONAL. CASO: DIRECCIÓN REGIONAL MATURÍN, MINISTERIO DE PETRÓLEO, ESTADO MONAGAS.”**

**Autor: Ing. Miguel A. Perrián G.**

**RESUMEN**

El objetivo principal del presente estudio fue la formulación de lineamientos comunicacionales basados en inteligencia emocional para la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales, el proceso de comunicación y manejo de información. En tal sentido, se realizó una propuesta teórico conceptual con un enfoque estratégico y gerencial para la institución basada en los principios y teorías de la comunicación y de inteligencia emocional de Daniel Goleman. La modalidad de investigación aplicada fue la de proyecto factible, con un diseño no experimental transeccional y un nivel explicativo - descriptivo. Así mismo, mediante la técnica de observación directa, encuesta tipo likert y revisión documental, se obtuvo un diagnóstico del ambiente de trabajo, observándose que dentro de la institución el proceso de comunicación presenta fallas y distorsionantes, creando ambientes de trabajo con un clima laboral y organizacional tenso. La población estuvo constituida por 115 funcionarios, la muestra se estimó en 89 personas, aplicándose un muestreo estratificado con afijación proporcional. La confiabilidad del instrumento estuvo soportada en la técnica de consistencia interna Alfa-Crombach, arrojando un valor de 0.854, reflejando un grado de confiabilidad alta. La información recopilada se agrupó en tablas y gráficas circulares, analizándose los resultados correspondientes. Se concluyó que la organización aun y cuando posee los conocimientos para la aplicación de un buen proceso de comunicación y manejo del flujo de información, el mismo no se produce de manera eficiente y efectivo, recomendándose la capacitación y formación académica a todos los trabajadores, a fin de mejorar el proceso de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución y cónsono con las metas y objetivos propuestos.

**Descriptores: Comunicación, inteligencia emocional, lineamientos.**

## INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones y las empresas, tanto públicas como privadas, representa la parte básica y esencial a través del cual ocurre la interacción entre las personas que en ellas laboran, además de ser el proceso para transmitir información al grupo social que conforma la empresa u organización. Un sistema eficaz de comunicación evita confusiones y errores, por lo que se constituye en un aspecto clave en el proceso de dirección, en virtud de la importancia que representa para lograr altos rendimientos en el grupo de trabajo y por ende los objetivos organizacionales.

De igual manera, es de suma importancia que en las organizaciones los directivos y niveles gerenciales tomen en cuenta además, que la transmisión de información de un emisor hacia un receptor implica también la transmisión de cargas emocionales, las cuales van de acuerdo a los estados de ánimo del emisor. Por naturaleza, el ser humano al recibir información, la percibe y la discierne; es decir, la asimila, y de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta; de allí la diferencia entre oír y escuchar.

En este sentido, en los actuales escenarios es imperativo que dentro de las organizaciones, los líderes que direccionan y supervisan personal humano deben aprender a analizar y comprender las emociones, tanto de su persona, como de las personas que están bajo su cargo, además de saber manejarlas con el objeto de crear un clima laboral favorable que motive e incentive a entrenarse en el desarrollo de las aptitudes emocionales que permita desarrollar a los gerentes la capacidad de mantener el equilibrio emocional; transmitiendo estados de ánimo para generar actitudes y respuestas positivas; aprendiendo a evaluar el costo emocional de situaciones y

acciones; desarrollando destrezas sociales, forjando y manejando las relaciones interpersonales. De igual manera, las empresas con índices de conflictividad más bajos son las empresas más exitosas en el ámbito laboral. Esto se debe a que la productividad y capacidad de los colaboradores se maximiza y únicamente se enfoca en cumplir los objetivos organizacionales, en vez de invertir dichas capacidades en la resolución de conflictos de cualquier índole. De ahí radica la importancia de que los colaboradores en una organización desarrollen las destrezas emocionales que les permitan enfrentar los retos que se presentan diariamente en el lugar de trabajo.

En este orden de ideas y apoyado en estas razones, el investigador se propuso formular normativas ó lineamientos comunicacionales basado en las teorías de inteligencia emocional para la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular para el Petróleo, con la premisa de mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales entre las líneas supervisoras y los funcionarios activos.

Por lo cual, la estructura del presente trabajo de investigación consta de seis capítulos, conformados de la siguiente manera: Capítulo I: plantea con detalle la situación problema que motivó la presente investigación e indica el objetivo general y los objetivos específicos, justificando la importancia que tiene la investigación para la organización, para la institución, para el investigador y futuras investigaciones, así como la delimitación del problema ubicándolo en tiempo y espacio; Capítulo II: corresponde al marco teórico de la investigación presentándose los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos sobre la cual se sustenta la investigación; Capítulo III: se indican el tipo y diseño de la investigación, además de las técnicas e instrumentos y herramientas utilizadas para la recopilación de la información, las técnicas de procesamiento de dichos datos y los métodos de validación y confiabilidad del instrumento; Capítulo IV: presenta los Análisis y los Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, presentados y tabulados en forma de tablas y gráficos; Capítulo V: el cual resume todas las conclusiones y

recomendaciones obtenidas y analizadas de los resultados del diagnóstico. Por último, encontramos el Capítulo VI: en este se define la Propuesta, los objetivos de esta, los procedimientos, estrategias, metodologías y lineamientos a aplicar para mejorar el proceso de comunicación dentro de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zona (Quiriquire y Santa Bárbara).

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación es un acto fundamental en la vida de las personas que se produce en cualquier momento, a cualquier nivel y en todo el mundo. Hoy en día, se es más consciente que en la vida, todo se interrelaciona por la comunicación, la cual puede manifestarse de diferentes maneras como la forma de vestir, el comportamiento, las entonaciones, entre otros; las cuales no son más que ejemplos de la comunicación que continuamente establecen las personas con lo que los rodea.

En términos básicos, la comunicación no es más que la transmisión de un determinado mensaje de un emisor a un receptor. En este proceso comunicativo, el emisor, puede ser una persona, un ente u organización empresarial, las cuales indistintamente de quien emita el mensaje, el sentido es expresar un pensamiento o una idea con la intención de llegar a un determinado receptor que ha de percibirla. Al respecto Crosby P. (2000: 506) define la comunicación como *“el intercambio de información entre un emisor (fuente) y un receptor (audiencia), donde esta no tiene sentido si no se trasmite además el significado de la información”*. En este proceso, normalmente el receptor tiene su propia situación y peculiaridad, que incidirá en la forma de entender a su manera lo que se le ha querido transmitir.

Por otra parte, las empresas, como organizaciones que trabajan con personas y se desarrollan en un ámbito social, están plenamente afectadas por la forma como es llevada a cabo la comunicación y por la forma como son entendidas las informaciones que fluyen internamente. Por ello es importante y primordial la comunicación organizacional, ya que su objetivo es el de informar, es decir, difundir mensajes, entretener o motivar a la acción, pero cualquiera que sea su finalidad, la actitud,

claridad y precisión con que se produzca el mensaje incidirá sobre la acción de quien escucha, sea cual sea el canal utilizado para tal fin, aunque éste también influya en menor grado.

Al respecto Crosby P. (2000: 506) expresa, *“la comunicación es una parte importante de la función del liderazgo; los ejecutivos no pueden ejercer un liderazgo eficaz si no logran comunicarse... Los líderes no marcan presupuestos sino que marcan el camino a seguir”*. Ahora bien, en los tiempos actuales, donde la única constante es el cambio y el rápido avance de la tecnología, incluyendo la comunicación, causa un distanciamiento en el contacto personalizado y directo; se ha dejado de lado las relaciones humanas en las organizaciones, mas aun cuando esta tecnología se apodera cada vez mas de la cotidianidad de las empresas o de cualquier ente productivo de cualquier sociedad.

Por su parte, Breth (2000: 24) opina que la comunicación en las organizaciones se plantea como vía por la que los sentimientos de grupos específicos respecto a la gerencia se establecen, mantienen o mejoran. El autor plantea que *“las relaciones y las comunicaciones humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo unas sin las otras”*. Quiere decir esto que, cuando dos o más personas interactúan, tiene lugar automáticamente una relación personal y una reacción de comunicación, en la que cada quien establece de inmediato una opinión o sentimiento acerca del otro, proceso en el cual intervienen las impresiones sensoriales mutuas.

Así mismo, Boland y Otros (2007: 82) definen la comunicación como *“el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados”*. De igual manera, Martínez (2003:3) define comunicación *“como un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor”*. En este sentido, de acuerdo a lo antes mencionado la comunicación es la transferencia de

acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa u organización constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización.

Trasladando esta realidad comunicacional a las organizaciones, el sentimiento de cualquier persona respecto a una empresa y a sus actores se desarrolla instantáneamente. Si la opinión que se forma en consecuencia es negativa o desfavorable, se habrá establecido un grado de relación ineficaz del trabajador para con su entorno laboral; si, por el contrario, se da un sentimiento positivo y favorable, se habrá iniciado un proceso de relaciones humanas eficaces. Se evidencia entonces que, para lograr una comunicación gerencial efectiva con el personal, se requiere del conocimiento y entendimiento de las emociones de estas mismas personas que están bajo la subordinación de los supervisores o líderes de la organización.

En este aspecto, una de las tendencias gerenciales que ha puesto de manifiesto la importancia de las emociones en la toma de decisiones en las organizaciones es la Inteligencia Emocional cuyo precursor es el experto Daniel Goleman, pero fueron Salovey y Mayer (1995: 159), quienes hacen mención por primera vez del término inteligencia emocional, la cual definieron como *“Un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar sentimientos y emociones propias, así como los sentimientos y emociones de los demás; de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar los pensamientos y las emociones”*.

Pero es Daniel Goleman (1996: 89), quien da a conocer a profundidad este tema expresando lo siguiente:

...la inteligencia emocional, permite tomar conciencia de nuestras propias emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se soportan en el trabajo; así como, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que brindará más posibilidades de desarrollo social.

Lo mencionado anteriormente nos hace concebir la inteligencia emocional como la capacidad de conocer y entender los estados emocionales tanto propios como los ajenos, permitiendo esta habilidad poder controlar y modificar los sentimientos de la persona misma como la de los que están en su entorno; aspecto importante en el ámbito organizacional ya que se puede tomar como estrategia para emprender una comunicación gerencial efectiva. Es por esto, que se considera esta tendencia gerencial importante para mejorar y corregir eficazmente las debilidades comunicacionales que se presentan en las empresas, lo cual es importante para la supervivencia de estas.

La claridad para escuchar, pensar y hablar puede verse perturbada por una exaltación emocional, por lo que reviste particular importancia el poder tomar el control de las emociones y canalizarlas constructivamente, y así manejar efectivamente las relaciones interpersonales y muy importante lograr la empatía entre el personal para conducirlos de manera efectiva al logro de los objetivos. No obstante, aun cuando emplear esta forma de comunicación en las organizaciones conduce a obtener resultados positivos en las actividades y tareas desarrolladas por cada persona, la realidad es contraria a esta y prevalece en algunas organizaciones como es el caso de la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo, en Maturín.

La Dirección Regional Maturín, adscrita a la Dirección General de Fiscalización e Inspección del Ministerio del poder popular de Petróleo, es la unidad encargada de velar por todo el cumplimiento de las normas, leyes, reglamentos y buenas prácticas en la explotación y producción de hidrocarburos (líquidos y

gaseosos) tanto por las empresas del estado (P.D.V.S.A.), como por los convenios operativos, licenciatarias y empresas mixtas. Verifica, fiscaliza, inspecciona, todas las operaciones desde la sísmica de un futuro campo petrolero, pasando por la perforación de un pozo petrolero hasta la puesta en producción del campo maduro. De igual forma, todo lo relacionado con las actividades de mercado interno de los combustibles consumibles (gasolinas, diesel, gas comunal, etcétera...). Su ámbito de aplicación cubre todo el estado Monagas y parte de Delta Amacuro.

Actualmente, esta Dirección Regional Maturín cuenta un total de 115 funcionarios, integrados por profesionales de distintas áreas del conocimiento (ingenieros, contadores, licenciados en administración, licenciados recursos humanos, economistas, abogados, técnicos, bachilleres y obreros). Divididos o distribuidos en 14 frentes de trabajo, tales como: Dirección, Gestión Humana, Administración, Archivo, Unidad de desarrollo Social, Mercado Interno, Proyectos, Asuntos Jurídicos, Planificación y Gestión, Comunicación y relaciones interinstitucionales, Servicios generales – transporte, Exploración y Producción, ATI y SIAHO. Además de contar con dos unidades externas que se encuentran ubicadas en las poblaciones de Punta de Mata (Jefatura de Zona Santa Bárbara) y Quiriquire (Jefatura de Zona Quiriquire).

Esta Dirección Regional, a raíz del incremento en los proyectos de producción de crudo y gas experimentado por P.D.V.S.A., se vio en la necesidad de distribuir la ejecución de sus actividades en los grupos llamados frentes de trabajo. Estos frentes de trabajo para poder organizar y planificar sus tareas deben realizar reuniones frecuentes con el personal de manera que estos cumplan a cabalidad con sus funciones y se puedan lograr los objetivos previamente establecidos para esta gerencia.

Pero sin embargo, y a pesar de las constantes reuniones efectuadas, se ha evidenciado preocupantes deficiencias en el rendimiento laboral del personal incidiendo negativamente en la efectividad de la gestión de la Dirección y por ende

en los resultados obtenidos, lo cual ha generado entre otros problemas: pérdida de tiempo en horas de trabajo traducida esta situación a pérdida de dinero, alta rotación de personal, evidente desmotivación del personal, tenso clima organizacional, deficientes relaciones con el contratista, retraso en la ejecución de permisosología y documentación legal de proyectos, duplicidad de trabajo y aumento de las horas extras, lo cual no ha permitido cumplir a cabalidad con los objetivos establecidos para esta Dirección Regional. Sumado a esto se evidencia que prevalece un estilo autoritario de quienes lideran esta área.

Por otra parte, y a pesar de que esta área cuenta con sistemas de comunicación verbal y escrita tales como teléfonos, computadoras, correo electrónico entre otros, la fluidez en la transmisión de información es deficiente, tardía y generalmente no es enviada en forma completa al personal; reflejada esa situación en las consecuencias antes descritas, y por lo cual, se hace necesario realizar un estudio de las causas que están generando el problema planteado y que están incidiendo negativamente en la gestión de la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo, a fin de proponer una alternativa viable que regularice las deficiencias comunicacionales y propicie el buen flujo de información de manera efectiva. A tal efecto y para lograr obtener la información necesaria que permita minimizar esta realidad, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Qué aspectos debe considerar la Dirección Regional Maturín para integrar eficazmente la información y fomentar un clima laboral favorable en la comunidad de trabajadores que en ella laboran?

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En atención a la problemática indicada, referida al deficiente proceso comunicacional que presenta el personal de la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo, se formulan las siguientes interrogantes

para estudiar las causas y efectos del problema y evaluar la posible solución del mismo:

- ¿Cómo se desarrolla el proceso de la comunicación en la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo?
- ¿Cuáles son los factores presentes en la comunicación efectiva de la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo?
- ¿Cuáles son las características de la inteligencia emocional como estrategia de comunicación empresarial?
- ¿Cuáles estrategias pueden implementarse para mejorar la comunicación en la en Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Formular lineamientos comunicacionales basados en Inteligencia Emocional para la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo que permitan mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales entre los funcionarios activos.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el proceso de comunicación interna en la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo.
- Analizar los factores presentes en la comunicación efectiva de la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo.
- Caracterizar los elementos de la inteligencia emocional como estrategia de comunicación empresarial.

- Elaborar lineamientos comunicacionales basados en inteligencia emocional para orientar la efectividad de este proceso dentro de la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El proceso de comunicación verbal o escrita, marca la diferencia entre los seres humanos y el resto de los seres vivos, llegando a ser realmente un marcador para el trabajo en equipo y el avance tecnológico, sumado a otras herramientas propias de la era moderna. Si en una organización se vislumbran fallas en la manera como se comunican sus miembros, se hace necesario establecer mecanismos que permitan medir objetivamente el proceso y encauzar las acciones de mejoras para lograr una mayor cohesión entre ellos.

Las ineficiencias o fallas en el proceso de comunicación, puede generar incidencias negativas en el rendimiento laboral en cuanto a duplicidad de funciones, retraso en las actividades, incremento de trabajo, desmotivación, stress, entre otras. Por esto, resulta importante analizar los factores que afectan la efectiva comunicación entre las personas dentro de la organización ya que ello conlleva a muchos problemas e interfieren en la cordialidad y buenas relaciones entre ellos, lo cual puede llegar a afectar las operaciones normales de las actividades, y por ende, incidir negativamente en los objetivos planteados. Lo anteriormente planteado se evidencia en la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo, donde aun cuando existe un sistema de comunicación a nivel verbal y escrito, presenta deficiencias y debilidades que han afectado las operaciones normales de la Dirección, situación en la cual se basa el investigador considerando importante para elaborar el presente trabajo de investigación, proponiendo lineamientos comunicacionales basados en la inteligencia emocional para aportar alternativas de solución al problema mencionado y el cual generará los siguientes beneficios:

Desde el punto de vista institucional esta investigación goza de importancia para la Dirección Regional Maturín al valorizar el nivel de comprensión emocional y comunicacional presente en el recurso humano activo que labora en ella. De igual forma, brindara la oportunidad de emplear instrumentos de medición estadísticos de las variables para la evaluación de los funcionarios activos de la misma. Por otra parte, posibilitara el refuerzo de variables que condicionan la actitud hacia el trabajo y el clima laboral entre los empleados, así como ofrecer otra perspectiva del modo en que los funcionarios sienten que son tratados por la organización a objeto de tomar acciones en consecuencia.

De igual manera, en el contexto científico – tecnológico, los aportes de la investigación propiciara y favorecerá la identificación de la relación existente entre la comunicación organizacional y la inteligencia emocional. Se aportaran instrumentos para la evaluación psicométrica de las variables en estudio. De igual forma, se determinara cual de los elementos de las variables serán los responsables de la percepción de la comunicación laboral y la inteligencia emocional en los funcionarios activos de la Dirección Regional Maturín.

Por otra parte, desde el aspecto social, la relevancia del estudio se vinculara con la explicación del cómo la comunicación organizacional efectiva y la inteligencia emocional coayudan a condicionar en buenos términos las relaciones interpersonales entre el personal. De igual forma, se identificarán caminos y se establecerán lineamientos para mejorar la comunicación y minimizar la aparición de conflictos interpersonales entre los empleados.

Finalmente, lo anteriormente descrito deja constancia de la necesidad de explorar la relación entre las variables precitadas ya que a partir de este esfuerzo se abrirán brechas para encontrar marcos explicativos que desde el factor humano, potencian la comprensión y la comunicación de los empleados y los supervisores de la Dirección Regional Maturín, a fin de recomendar estrategias que fortalezcan el

trinomio empleado-organización-productividad. Asimismo, para futuros investigadores, el contenido del presente trabajo de grado será un marco de referencia en la misma área de recursos humanos, quienes igualmente contribuirán a ampliar la visión de los líderes de las organizaciones aplicando las nuevas tendencias gerenciales en manejo de capital humano.

### **1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Partiendo desde un enfoque teórico, la investigación se encuentra sustentada en las investigaciones y teorías de Daniel Goleman, Salovey y Mayer iniciadas desde el año 1995 y que continúan hasta la actualidad sobre la inteligencia emocional de las personas y como afecta su comportamiento tanto a nivel personal, como en el ámbito organizacional y gerencial. Se empleará una metodología de tipo cuantitativa con un diseño descriptivo de campo, ya que se emplearan fuentes vivas y no vivas puesto que la información será recogida directamente del sitio en estudio. En lo espacial el estudio se desarrollara en la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo, ubicada en la ciudad de Maturín estado Monagas, durante el periodo de tiempo que se extiende desde Agosto 2017 a Abril de 2018.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

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

Se refieren a las investigaciones de cuarto y quinto nivel, trabajos de ascensos, reportes de eventos científicos, trabajos especiales de grado preferiblemente del mismo nivel o superior, culminados o en proceso, que guardan relación directa con el proyecto o trabajo de investigación que se realiza. Se presenta un resumen, donde se indica los elementos más importantes de la investigación realizada. En este sentido, a continuación se describen las siguientes investigaciones de cuarto nivel, las cuales mantienen relación con este trabajo de investigación:

Apoyado en las teorías de clima organizacional y comunicación estratégica, Manosalva C., Manosalva L., y Nieves J. (2015), aplicaron una metodología cuantitativa rigurosa, a través del análisis de componentes principales y factorial confirmatorio de construcciones, con el fin de probar el modelo de medición del instrumento empleado, que les permitiera analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del trabajo en las organizaciones que proporcionan servicios de salud. Los resultados de este estudio corroboran y enriquecen, a través de una herramienta de medición innovadora y fácil de aplicar, conclusiones de estudios previos sobre la relación directa entre estos constructos. Por otra parte, las conclusiones que se pueden utilizar para diseñar estrategias que permitan una gestión más eficiente del talento humano existente en este tipo de organizaciones.

Aplicando una investigación de tipo descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental – transeccional y con una población objetivo conformado por un total de 148 trabajadores, de los regímenes 728 y 1057, tanto de la sede central y de la gerencia regional Pucallpa del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana,

Pérez N. y Rivera P. (2015) establecieron como objetivo principal, determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana para el periodo 2013. Sustentando la investigación en las teorías del clima organizacional y clima laboral, satisfacción laboral y la teoría de las necesidades de Maslow. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del nivel medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Polacre, José (2015), teniendo como objetivo central de su investigación, analizar el clima organizacional desde la percepción de gerentes-empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos, ubicada en la parroquia Elorza, municipio Rómulo Gallegos del estado Apure, y sustentado en las teorías de clima organizacional y de las necesidades de Maslow, efectuó una investigación con un enfoque de estudio correspondiente a un paradigma cualitativo y el método de la investigación es de campo de tipo etnográfica, la cual permitió observar el fenómeno de estudio en el medio ambiente donde se desarrollo la investigación. Una vez aplicado el instrumento y analizado los resultados, el investigador concluyó que la misma pudo confirmar que dentro de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos, ubicada en la parroquia Elorza, municipio Rómulo Gallegos del estado Apure, existe un buen clima organizacional debido a varios factores tales como el pago a tiempo de compromisos laborales, el buen trato supervisor-empleado, todo esto permitiendo a los empleados realizar sus labores con el mejor y mayor de los agrados.

Los trabajos anteriormente citados guardan relación con la investigación ya que los mismos estudiaron y dieron respuesta a la relación de dos variables que se encuentran conectadas con la satisfacción laboral de los trabajadores y las

necesidades en sus sitios o lugares de trabajo. En este sentido, para el caso del estudio de la variable comunicación e inteligencia emocional presentes en esta investigación, cuando un trabajador o empleado posee una conducta emocional estable y tranquila en su ambiente de trabajo y además posee buenos canales de comunicación, su satisfacción laboral se puede decir que es plena o efectiva, mejorando su clima laboral y a su vez satisfaciendo sus deseos de necesidades personales.

Con el propósito de estudiar la importancia de la inteligencia emocional en el manejo de conflictos laborales entre los empleados de la Oficina Central de Personal de la Gobernación Bolivariana de Carabobo, Pereira, M. (2014) y apoyada sobre las teorías de inteligencia emocional, clima organizacional y conflictos laborales aplico una metodología a su investigación enmarca en una metodología del tipo explicativa, tomando en cuenta la naturaleza de la misma fundamentada en un diseño de campo. La población en estudio fue de 15 empleados, tomándose como muestra el 100% de ellos; a los cuales se les aplicó un cuestionario de 13 ítems respectivamente, validado por expertos, cuyos resultados fueron organizados, en tablas o cuadros de frecuencia y porcentaje, agrupados finalmente en gráficos circulares. De manera general se puede concluir que los empleados administrativos de la oficina de personal de la gobernación, específicamente el Departamento de Registro y Control, no tienen la capacidad de manejar emocionalmente, sus conflictos laborales, y no poseen control de sus emociones, antes las situaciones y adversidades que diariamente se enfrenta dicha oficina.

Aplicando una metodología desde el enfoque cuantitativo, con un diseño de campo descriptivo, y un instrumento empleado para recolectar información como el cuestionario bajo la técnica de la encuesta contentiva de 11 ítems con preguntas cerradas suministradas a diez (10) sujetos que conformaron la muestra, Cuevas, R. (2013) desarrollo una investigación que tuvo como objetivo principal evaluar el perfil gerencial y la comunicación asertiva del personal que labora en la Escuela

Bolivariana "Carlos Sampayo". Para lo cual el investigador se apoyo con las Teorías de Gerencial de McGregor, la teoría de las necesidades de McClelland y la teoría de comunicación asertiva. Al concluir su investigación el autor obtuvo resultados que permitieron determinar las deficiencias en el perfil gerencial, la falta de canales y fluidez en el proceso de comunicación, lo cual generó la conclusión de optimizar el perfil gerencial y el proceso de comunicación asertiva en la Escuela Bolivariana "Carlos Sampayo".

González, F. (2012), realizó una investigación cuyo objetivo fue identificar los aspectos comunicacionales de la inteligencia organizacional relacionados con la gestión de las unidades de información. El investigador sustento su investigación bajo las teorías de clima organizacional, gerencia estratégica, inteligencia emocional y organizacional. La investigación según su propósito fue de tipo descriptivo, de campo y de diseño no experimental con una muestra poblacional de estudio conformada por 25 directores de unidades de gestión documental informativa de las universidades públicas del municipio Maracaibo (LUZ, UBV y UNA), las técnicas de recolección de datos empleada fue un cuestionario conformado por preguntas tipo escala likert. El investigador concluyo que al identificar y describir los aspectos comunicacionales de la inteligencia organizacional relacionados con la gestión de las unidades de información (claridad, oportunidad, seguridad, validez, adecuación y extensibilidad), se evidencio que permiten el desarrollo de una calidad superior en los procesos de gestión. Las características de cada uno de estos aspectos conllevan a asegurar que la inteligencia organizacional, la información y la comunicación se complementan.

Los trabajos anteriormente mencionados mantienen una relación con la presente investigación desde el punto de vista bibliográfico, documental y metodológico, ya que manera del abordaje de los investigadores en relación a las variables de inteligencia emocional, clima organizacional, inteligencia organizacional y comunicación asertiva. Teorías claves para el desarrollo de esta investigación. Por

otra parte, las conclusiones a la que los investigadores llegaron en sus trabajos permiten corroboran la relación directa que guarda esta variables de estudio.

Apoyado en las teorías de inteligencia emocional y clima organizacional, Matassini, H. (2012), efectuó una investigación sustentada en una metodología de tipo descriptivo y correlacional no experimental, con una muestra donde los participantes fueron todos los docentes de una institución educativa de La Perla, constituyendo una muestra disponible no probabilística para el estudio realizado. El objetivo de esta investigación fue Determinar la relación que existe entre los niveles de inteligencia emocional y el clima organizacional en los docentes de un colegio del distrito de La Perla de la Región Callao. Para concluir, los resultados obtenidos mostraron que sí existe una correlación positiva entre ambas variables, encontrándose que a un mayor nivel de inteligencia emocional le corresponde un mejor clima organizacional, lo cual confirma la sinergia que existe entre ambas teorías gerenciales y de coexistencia que mejora las relaciones interpersonales entre los trabajadores de una empresa u organización.

Moreno, D. (2012), realizó una investigación cuyo objetivo principal fue construir un documento de consulta para la UNAD que recopilara a través de una revisión bibliográfica las temáticas del clima organizacional. De igual forma, la investigación se encuentra soportada bajo las teorías de clima organizacional y liderazgo. La metodología empleada fue la revisión bibliográfica de tipo monográfico. Se presento una síntesis de abundante literatura que existente sobre el tema, el abordaje fue general de modo que la discusión se realizó sobre los conocimientos y las experiencias que puedan ser aplicadas a diversos tipos de organizaciones.

Con el objetivo de proponer un programa de estrategias gerenciales basado en la inteligencia emocional para el desempeño del personal en la Dirección de

Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo; Noguera, L. (2012) y apoyado bajo las teorías de inteligencia emocional, clima laboral y gerencia estratégica, realizó un estudio desde la perspectiva y con una óptica metodológica cuantitativa de diseño no experimental de campo de carácter descriptivo en su fase diagnóstica, utilizando la observación y la encuesta estructurada como técnicas principales de recolección de datos, el tipo de estudio de modalidad proyecto factible. En términos generales ratificaron la necesidad de fortalecer la gestión administrativa a través de estrategias gerenciales que permitió rescatar e impulsar la Dirección. Todo lo anterior permitió diseñar un programa de estrategias gerenciales basado en la inteligencia emocional para el desempeño del personal, modelo de gestión, contenido de estrategias que canalizaron el problema planteado aspirando a una solución que siendo implementada se concibió como un elemento importante que tiene como propósito realizar mejoras organizacionales.

Por otra parte, y fijando como objetivo principal establecer la correlación entre inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional en el personal del referido Hospital “Félix Mayorca Soto”, y tomando en consideración el sexo y grupo ocupacional, Arredondo D. (2008), se apoyo en las teorías de inteligencia emocional, salud pública y cultura organizacional para realizar un estudio empleando dos instrumentos confiables y debidamente validados para su uso en el Perú: El ICE de Bar-On, adaptados por Zoila Abanto, Leonardo Higuera y Jorge Cueto; y la escala de percepción del clima organizacional de Litwin y Stringer, adaptado por Sonia Palma. Estos instrumentos le permitieron al investigador efectuar un estudio observacional, correlacional y de corte transversal, en una población voluntaria conformada por 119 trabajadores; donde se encontró un nivel promedio de inteligencia emocional. Finalmente, el investigador concluyo que los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores del Hospital “Félix Mayorca Soto” son mayoritariamente normales, seguido del bajo nivel emocional. No hay correlación entre la inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional en el

personal del Hospital “Félix Mayorca Soto”. No hubo diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de la percepción del clima organizacional según sexo, pero si hubo mejor percepción en el grupo de obstetras que en el grupo de enfermeras y de médicos.

Los estudios de investigación referidos anteriormente guardan relación con la investigación desde muchos puntos de vista, primeramente en las Teorías Base de Inteligencia Social y Emocional y las relaciones que guardan estas con las relaciones laborales de los trabajadores o grupos de trabajo, con el clima organizacional, así como del desarrollo de estrategias gerenciales para mejorar la satisfacción laboral de los empleados, su productividad, eficiencia, eficacia y relaciones humanas entre los compañeros. Por otra parte, las metodologías empleadas por los investigadores y la manera como ellos abordaron dichos temas, servirán de apoyo para complementar este trabajo investigativo desde el punto de vista científico.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

Son todos los fundamentos teóricos que servirán de soporte, sustento o base al estudio que se realiza. Se derivan de la contextualización del problema planteado y de los objetivos de la investigación. Según Arias, F. (2006: 107) *“Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”*.

### **2.2.1 La Comunicación**

La actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, al relacionarnos con los individuos o grupos que nos rodean. En la medida en que las organizaciones y las relaciones entre ellas se han hecho complejas, los medios de comunicación han evolucionado para adecuarse al nivel de avance y dificultad de estas relaciones.

Crosby P. (2000: 506) define la comunicación como *“el intercambio de información entre un emisor (fuente) y un receptor (audiencia), donde esta no tiene sentido si no se trasmite además el significado de la información”*.

De acuerdo a este concepto, comunicar o transmitir un mensaje no tendrá el efecto esperado si no se hace de una manera clara y entendible para el que la recibe. En una organización, un adecuado flujo de comunicación es importante tanto para el personal como para los clientes porque facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de hacia la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle. En ese sentido, Robbins S. (2002: 310) afirma que *“una idea no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás, lo que significa que la comunicación será efectiva en la medida en que el receptor la perciba como el emisor la transmita”*.

De igual forma, Boland y otros (2007: 82) definen la comunicación como *“el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados”*. Martínez (2003: 3) define comunicación *“como un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor”*. Así mismo, Da Silva (2002: 33) *“la comunicación es el proceso de transmitir información y de entender su correspondiente significado”*.

De acuerdo a lo antes mencionado la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de

una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización.

### **2.2.2 Funciones de la comunicación**

La comunicación tiene por objeto transmitir o enviar un mensaje de un emisor a un receptor para que este último actúe o emita una reacción en función de ese mensaje. De acuerdo a Robbins S. (2002: 310), *“la comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo y organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información”*. Dentro de una organización, en lo que respecta al control, la transmisión de información permite seguir los lineamientos de las líneas jerárquicas en la cual los empleados deben regirse y acatar las instrucciones giradas por sus superiores inmediatos, siendo este medio el que ayude a controlar las actuaciones del personal dentro de la organización.

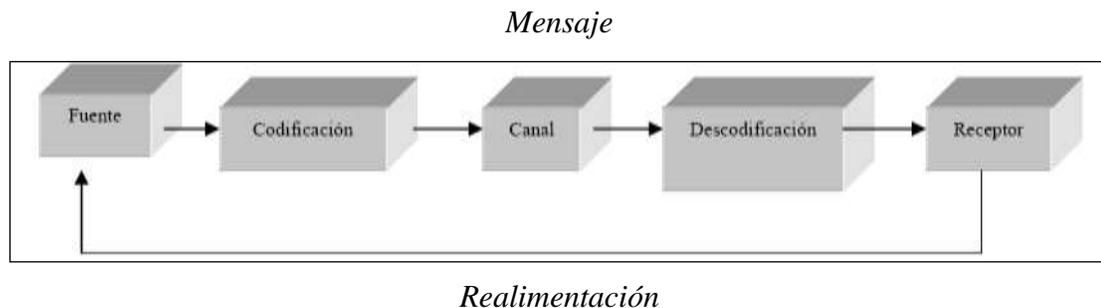
Por otro lado, la comunicación en la organización además sirve como herramienta motivadora en el sentido de hacer saber a los empleados cuando su desempeño es eficiente, y en caso contrario hacerle las observaciones necesarias para orientarlos a mejorar el rendimiento. En cuanto a la expresión emocional, esta se refiere a la interacción que se da en los grupos informales dentro de la organización, donde los empleados expresan libremente entre sí las satisfacciones o inconformidades que puedan sentir hacia cualquier tópico laboral. Por último, la comunicación expone o suministra información importante a los individuos dentro de la organización para la toma de decisiones.

### **2.2.3 Proceso de la comunicación**

Se refiere a la secuencia que se sigue desde que inicia el envío o codificación del mensaje emitido por el receptor a través de algún medio hasta llegar al receptor quien decodifica la información para emitir alguna respuesta. Crosby P. (2000.:507)

explica que “*el proceso de comunicación implica compartir un significado común*”, lo que significa que la información deben ser entendida tanto por el emisor como por el receptor.

A su vez Robbins S. (2002: 312), presenta un modelo en el proceso de la comunicación como se indica a continuación:



La comunicación eficaz se da cuando existe un adecuado flujo de mensajes, esto tiene como resultado que los individuos que forman parte de una organización, desarrollan adecuadamente sus actividades y así se logran los objetivos de dicha organización. Otro punto muy importante a tomar en cuenta para lograr una comunicación eficaz, es el saber escuchar. En una organización se tiene que saber qué necesita la otra parte, qué piensa, qué opina de la organización. Teniendo estos datos, se puede estructurar el mensaje adecuado que cumpla con los objetivos planteados. Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan a utilizar, tomando en cuenta el perfil de la organización.

#### **2.2.4 Elementos que intervienen en el proceso de comunicación.**

Robbins S. (2002: 313), presenta una descripción y definición de los elementos que intervienen durante el proceso de la comunicación:

- **Emisor:** es el sujeto que presenta una información, una intención, una idea a otro sujeto llamado receptor.

- **Codificación:** es el lenguaje por el cual se pueden expresar la información, las intenciones, las ideas.
- **Mensaje:** lo que el emisor pretende comunicar al receptor a través de un medio o canal.
- **Canal:** es el portador del mensaje como el teléfono, la computadora, etc. De su selección adecuada depende en gran medida el cumplimiento del objetivo.
- **Decodificación:** es la traducción realizada por el receptor.
- **Receptor:** es el sujeto que recibe el mensaje.
- **Retroalimentación:** es lo que permite al emisor saber si el receptor recibió o no el mensaje.

Se debe tener en cuenta que el objeto de una comunicación es que ésta sea eficaz y para que esto suceda lo que comprende el receptor debe coincidir con lo que el emisor desea enviar, pero aun cuando se den todos estos elementos, a veces no se logra una adecuada comunicación como consecuencia de aspectos que inciden negativamente, a los que se les denominan ruidos constituyendo verdaderas murallas o barreras. Continúa refiriendo Robbins, S. (2002: 313), que además de los aspectos mencionados anteriormente, para que en ese proceso haya una buena comunicación deben tomarse en cuenta otros aspectos como:

- **La Claridad:** que no es más que la comunicación debe ser clara; donde el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesible para quien va dirigida.
- **La Integridad:** esta se refiere a que la comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria de los empleados para la realización de los objetivos.

### 2.2.5 Tipos de comunicación

Boland y otros (2007: 82), refieren sobre los tipos de comunicación y las dividen de acuerdo al canal utilizado (Formal e Informal) y de acuerdo a la dirección usada (Vertical u Horizontal). De acuerdo al canal utilizado:

- **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales, la cual se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorando, etc.), cuya velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- **Informal:** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Es más veloz que la formal. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta.

De acuerdo a la dirección:

- **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

### 2.2.6 Flujo de la comunicación

Robbins, S. (2002: 315), explica detalladamente cómo debe fluir el proceso de la comunicación dentro de la organización, explicada de la siguiente manera:

- ***Descendente:*** La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces, etc. Son ejemplos de comunicación descendente escrita los memorando, cartas, manuales, folletos, procedimientos, etc. Desafortunadamente es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El solo hecho de que la dirección general de una empresa emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación, en consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor. El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy tardado. Las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo que requiere de ella.
- ***Ascendente:*** La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control. La alta dirección debe conocer

específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, etc. La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presentes en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, las reuniones grupales, la práctica de una política de puertas abiertas, las entrevistas de salida y el defensor de derechos, etc. Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Puesto que el ambiente organizacional se ve fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación recae en gran medida en los superiores.

- ***Cruzada:*** La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando.

Dado que la información puede no seguir la cadena de mando, es necesario contar con protecciones para evitar problemas potenciales. Específicamente, la comunicación cruzada debe apoyarse en el entendido de que: 1) las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas; 2) los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad y; 3) los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades

interdepartamentales importantes. En pocas palabras, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es indispensable en muchas empresas para responder a las necesidades del complejo y dinámico entorno organizacional.

### **2.2.7 La Comunicación corporativa u organizacional**

Robbins, S (2002: 420) refiere acerca de la Comunicación Corporativa que *“es el conjunto de mensajes que una empresa proyecta al personal que lo conforma a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos”*. Esto se traduce en que La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Por lo cual, toda comunicación debe de responder prioritariamente a seis preguntas tales como: el Quién, el Qué, el Cuándo, el Dónde, el Cómo y el Por Qué. En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los empleados es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Por otra parte, Ayón (2006: 225) menciona acerca de la comunicación en una organización, que la misma es de gran importancia, ya que gracias a ésta, el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

Así mismo, continua refiriendo el autor que la comunicación organizacional es aquella que tiene lugar en el seno de las organizaciones y que tanto como los agentes participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos

pretendidos tienen que ver con la organización. Cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas planteadas; lo que influye en el desempeño eficiente de los trabajadores y en la satisfacción de personas o grupos en la organización.

En resumen, dentro de este enfoque, la comunicación organizacional es aquella que genera acción en común, produce algo nuevo y todos los miembros de la organización participan en este proceso de creación permanente. De esta manera al existir en las instituciones u organizaciones una comunicación organizacional efectiva por parte de los que dirigen, da origen a la participación, motivación o interés de todos los miembros e intenta el desarrollo de los proyectos, solución de conflictos y desarrollo organizacional que conlleva al cambio en el proceso comunicacional en la escuela.

### **2.2.8 Barreras de la comunicación**

Robbins, S. (2002: 315) La comunicación dentro de la empresa siempre se produce con ruido. El ruido es un obstáculo o barrera que dificulta la comunicación. Las principales barreras de la comunicación son:

- a) *Filtración*: es cuando se manipula intencionadamente información para hacerla parecer más favorable al receptor.
- b) *Percepción selectiva*: Se percibe solamente lo que se quiere, lo que gusta, lo que interesa, no la realidad tal y como es.
- c) *Defensa*: Se refiere a la conducta de los receptores del mensaje cuando se encuentran predispuestos por sentirse amenazados constantemente en su entorno laboral. Esta situación minimiza o reduce la objetividad con que estos puedan percibir el verdadero sentido de la información recibida.

- d) *Lenguaje*: las palabras utilizadas pueden tener diferentes significados para distintas personas. En ese caso, el emisor transmite un mensaje y el receptor lo interpreta de acuerdo al significado que le dé al contenido de ese mensaje.
- e) *Emociones*: El estado anímico es un factor altamente influyente y distorsionante tanto en la emisión como en la recepción de los mensajes, y que puede afectar negativamente el sentido y objeto de la comunicación.
- f) *Indicaciones no verbales*: Se trata de gestos, ademanes, entonación que se van presentando simultáneamente con la comunicación oral, los cuales pueden tener efectos positivos si van acordes a lo que se quiere decir, como pueden también ser negativos si están en discrepancia con lo que se está transmitiendo.

Pero se pueden considerar algunos aspectos que pueden contribuir a contrarrestar estas barreras que impiden o limitan tener una comunicación efectiva en la organización las cuales son:

- a) *La retroalimentación*: se refiere a la información que se obtiene del receptor para saber en qué medida la información fue captada o recibida de acuerdo al objeto con que fue emitida.
- b) *El lenguaje*: usar un lenguaje sencillo en la transmisión del mensaje para evitar las posibles mal interpretaciones por parte del receptor.
- c) *Control de las emociones*: al transmitir o comunicar una información debe ser con la mayor objetividad posible, evitando ser influenciado por las emociones presentes en el momento de hacerlo.
- d) *Coordinar los gestos con el mensaje*: Se debe tener cuidado al momento de utilizar las indicaciones no verbales (gestos, ademanes, entonación...) porque si son expresados de manera distinta a mensaje que se quiere transmitir puede dar lugar a malos entendidos al emitir y recibir el mensaje.

### 2.2.9 Formas de comunicación

Para Quilis, A. y Otros (2002: 25) la comunicación se clasifica en:

- **Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.).
- **Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.
- **Indirecta/personal:** Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.).
- **Indirecta/colectiva:** El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

### 2.2.10 Importancia de la comunicación en las organizaciones

Una gran cantidad de acciones de los seres humanos está caracterizada por la comunicación, particular atención tiene para las organizaciones este aspecto tanto en las relaciones interpersonales como en las organizacionales (entre empresas y sus trabajadores) y entre la organización y su entorno lo que juega un importante rol el buscar los medios e instrumentos para mejorarla. Se puede decir entonces, que la comunicación es el fundamento de toda vida social y que este proceso responde a dos aspectos esenciales que son: Informar: está dirigida a la razón, a la inteligencia y Persuadir: se dirige a la afectividad, a los sentimientos.

Menciona Ayón (2006: 262) que se debe tener presente además que, por excelente que sea una idea, si ésta no se trasmite a quien debe actuar sobre ella de nada serviría. Cuando las personas dominan sus metas así como las razones que impulsan a los directivos en la toma de decisiones se eleva la confianza y la buena voluntad de los empleados. Por tal razón la comunicación juega un rol importante en las tareas de dirección, donde se plantea que la mayor parte del tiempo de un directivo lo emplea en la comunicación, en función de los distintos problemas que debe resolver, tales como: solución de conflictos, negocios, coordinación de actividades, información de decisiones y otros.

La comunicación por lo tanto propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas establecidas, siendo tal su influencia que además ayuda a lograr a formar lazos de amistad entre el personal que la conforma, así como con otras organizaciones, socios, clientes, proveedores, etc., para acrecentar la productividad de la organización. Una efectiva comunicación propicia el trabajo en equipo contribuyendo a mantener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas, ayudando a tener una alta productividad.

### **2.2.11 La Comunicación y las emociones en las organizaciones**

Uno de los factores que influyen fuertemente en el proceso de comunicación son las emociones, las cuales entorpecen o favorecen la capacidad para pensar, planificar, resolver problemas y conflictos, y llevar a cabo o seguir un procedimiento para cumplir una meta, etc., en fin esta condición natural que posee el individuo incide o determina el límite de la capacidad que tienen las personas para utilizar sus habilidades mentales innatas, y así determinan su desempeño en la vida.

En este contexto, interpretando a Goleman D. (1998: 220), menciona que en las organizaciones, este aspecto debería prestársele la atención que requiere, ya que en la

medida en que las personas que la conforman se encuentren motivados por sentimientos de entusiasmo y placer, directos o indirectos, con respecto a lo que hacen -o incluso por un grado óptimo de ansiedad-, esos sentimientos los conducen a esmerarse en realizar sus funciones de manera efectiva para obtener los logros deseados, contribuyendo esta actitud del personal a la obtención de los objetivos organizacionales. Al respecto, en lo que se refiere a influencia de las emociones en las personas tanto en el aspecto personal como a nivel profesional cabe preguntarse:

¿Por qué a algunas personas les va mejor en la vida que a otras?

¿Por qué algunas, con alto coeficiente intelectual y que se destacan en su profesión, no pueden aplicar esta inteligencia en su vida privada, que va a la deriva, del sufrimiento al fracaso?

¿Y por qué otras con un alto Coeficiente Intelectual terminan trabajando para otras que tienen un CI más bajo, pero que saben conectarse, influir y relacionarse mejor?

La respuesta está en las emociones, y en la capacidad para entenderlas y manejarlas, aspectos que fueron analizados a profundidad por Daniel Goleman, un experto conocedor en materia de las emociones y que se constituyó en el precursor de lo que llamo la inteligencia emocional, que para él es parte de la inteligencia global pero que a menudo es negada y desdeñada, y que opaca el brillo de la razón y del coeficiente intelectual.

### **2.2.12 Las emociones**

Las emociones es una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales, y psicológicos dentro de una misma situación polifacética, como respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o de una motivación. Un concepto

que hace referencias a las emociones enmarcadas en tres perspectivas distintas del ser humano reseña que:

“Es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia. Las emociones tienen una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea. Es un estado que sobreviene súbita y bruscamente, en forma de crisis más o menos violentas y más o menos pasajeras. En el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe dicha situación.” (Disponible en: <http://www.psicoactiva.com/emocion.htm>)

En este sentido, durante mucho tiempo las emociones han estado consideradas poco importantes y siempre se le ha dado más relevancia a la parte más racional del ser humano. Pero las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos. De todas formas, es difícil saber a partir de la emoción cual será la conducta futura del individuo, aunque nos puede ayudar a intuirlo.

Asimismo, las emociones constituyen un conjunto de sentimientos en el ser humano que influye o incide positiva o negativamente en las reacciones que pueda tener ante diferentes estímulos, la cual va de acuerdo a estas reacciones, las personas pueden lograr o no los resultados esperados ante las situaciones presentadas. Daniel Goleman (1998: 230) al referirse a las emociones expresa:

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

Goleman, trata de explicar que cuando las personas son capaces de reconocer los sentimientos que posee la posibilidad de controlarlos es mucho mayor, lo cual es

importante hacerlo porque el estado anímico influencia en gran medida lo que la persona haga, por ejemplo cuando se está triste, se mostrará retraído, cuando se está contento se derrocha buen humor; pero si la persona no sabe cómo está, entonces tampoco sabe cuál es su forma de actuar más probable, y por tanto, no estará seguro de cómo ponerla en práctica.

Se puede aprender mucho sobre las emociones y como ejercen influencia en las personas, y entrenarse en el desarrollo de las aptitudes emocionales permite desarrollar la capacidad de manejar las emociones idóneas para cada acción y regular su manifestación, manteniendo el equilibrio emocional; transmitiendo estados de ánimo para generar actitudes y respuestas positivas; aprendiendo a evaluar el costo emocional de situaciones y acciones; desarrollando destrezas sociales, forjando y manejando relaciones con clientes, proveedores, colegas, etc.; realizando un plan de aplicación en el terreno de nuestra esfera de influencia empresarial y laboral, extendiéndolo a la vida familiar y social.

La estructura emocional básica puede ser modificada mediante una toma de conciencia y cierta práctica: los circuitos neurológicos involucrados pueden alterarse o reforzarse con la repetición de ciertos hábitos, y es allí donde se abre una oportunidad única para desarrollar la inteligencia emocional: la infancia y la adolescencia son dos momentos críticos, pero en la madurez la mayoría de las personas pueden educar con ventaja sus emociones. El aprendizaje es capaz de moldear, en definitiva, algunos aspectos importantes de la realidad emocional individual y colectiva. La aptitud emocional no se puede mejorar de la noche a la mañana, porque el cerebro emocional tarda semanas y meses en cambiar sus hábitos, no horas y días. Para llegar al punto en que un hábito nuevo reemplaza a otro se requiere cierta práctica. De esta forma, las emociones pueden guiar todas las actitudes de nuestra vida hacia pensamientos y hábitos constructivos, que mejoren en forma absoluta los resultados finales que queremos alcanzar.

### **2.2.13 Importancia de comprender las emociones en las organizaciones**

Es un precioso instrumento para solucionar desde una situación desagradable con un empleado que trabaja con nosotros, o finalizar un trato con un cliente particularmente difícil, hasta resolver en forma definitiva y tranquila las difíciles situaciones familiares que muchas personas viven como algo destructivo, cansador y frustrante. Cuando el líder de una organización tiene un conocimiento eficaz sobre la Inteligencia Emocional puede encauzar, dirigir y aplicar sus emociones, permitiendo así que las personas que trabajen bajo su supervisión trabajen a favor, y no en contra de la organización.

El precursor de la inteligencia emocional, Daniel Goleman (1998), exalta que es importante recordar que aun las emociones llamadas “positivas” pueden tener aspectos peligrosos o inconvenientes, como: el entusiasmo, que a veces, puede conducir a un comportamiento impulsivo, por ejemplo en una reunión es presentado un proyecto que entusiasma tanto que se ofrecen voluntarios para dirigirlo, a pesar de que están saturados de trabajo; o la alegría que produce un ascenso, que hace jactar a la persona beneficiada y lo haga de una manera poco agradable ante sus colegas.

### **2.2.14 Inteligencia**

La inteligencia de una persona está formada por un conjunto de variables como la atención, la capacidad de observación, la memoria, el aprendizaje, las habilidades sociales, etc., que le permiten enfrentarse al mundo diariamente. El rendimiento que tienen las personas en sus actividades diarias depende en gran medida de la atención que les presten, así como de la capacidad de concentración que manifiesten en cada momento. Pero, se debe tener en cuenta que, para tener un rendimiento adecuado intervienen muchas otras funciones como, por ejemplo, un estado emocional estable,

una buena salud psico-física o un nivel de activación normal. El siguiente es un concepto de la inteligencia como:

La inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas, cosa que también son capaces de hacer los animales e incluso los ordenadores. Pero el ser humano va más allá, desarrollando una capacidad de iniciar, dirigir y controlar nuestras operaciones mentales y todas las actividades que manejan información. (Disponible en: <http://www.p psicoactiva.com/emocion.htm>)

Este concepto permite entender cómo se deriva la inteligencia en los seres humanos, después de asimilado una serie de conocimientos, en los que aprenden, reconocen, relacionan, mantienen el equilibrio y muchas cosas más sin saber cómo lo hacen. Pero tienen además, la capacidad de integrar estas actividades mentales y de hacerlas voluntarias, en definitiva de controlarlas, como ocurre con la atención o con el aprendizaje, que deja de ser automático como en los animales para focalizarlo hacia determinados objetivos deseados.

Howard Gardner, un psicólogo de la facultad de ciencias de educación de la universidad de Harvard, muestra otra visión respecto a la inteligencia dentro del proyecto Spectrum, en la cual se creía que el hombre solo tenía un tipo de inteligencia. En su libro *Frames of Mind*, establece nueve tipos de inteligencias: La lingüística-verbal, la lógica-matemática, la kinestética, la visual-espacial, la musical, la intrapersonal, la interpersonal, la naturalista y la existencia. Aunque sus colegas investigadores llegaron a describir hasta 20.

Según estas teorías de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, se pueden distinguir tipos diferentes de inteligencia formal:

- **Inteligencia Lógica-Matemática:** Es la habilidad que poseemos para resolver problemas tanto lógicos como matemáticos. Comprende las capacidades que necesitamos para manejar operaciones matemáticas y razonar correctamente. Nuestro procesamiento aritmético, lógico, razonado. Va ligado a ella.

- ***Inteligencia Lingüística-Verbal:*** Es la fluidez que posee una persona en el uso de la palabra. Destreza en la utilización del lenguaje, haciendo hincapié en el significado de las palabras, su orden sintáctico, sus sonidos,... Esta inteligencia nos capacita para escribir poemas, historias.
- ***Inteligencia Visual-Espacial:*** Es la habilidad de crear un modelo mental de formas, colores, texturas. Está ligada a la imaginación. Una persona con alta inteligencia visual está capacitada para transformar lo que crea en su mente en imágenes, tal como se expresa en el arte gráfico. Esta inteligencia nos capacita para crear diseños, cuadros, diagramas y construir cosas.
- ***Inteligencia Corporal-Cinética:*** Es la habilidad para controlar los movimientos de todo el cuerpo para realizar actividades físicas. Se usa para efectuar actividades como deportes, que requiere coordinación y ritmo controlado.
- ***Inteligencia Musical:*** Es la habilidad que nos permite crear sonidos, ritmos y melodías. Nos sirve para crear sonidos nuevos para expresar emociones y sentimientos a través de la música.
- ***Inteligencia Interpersonal:*** Consiste en relacionarse y comprender a otras personas. Incluye las habilidades para mostrar expresiones faciales, controlar la voz y expresar gestos en determinadas ocasiones. También abarcar las capacidades para percibir la afectividad de las personas.
- ***Inteligencia Intrapersonal:*** Es nuestra conciencia. Entender lo que hacemos nosotros mismos y valorar nuestras propias acciones.
- ***Inteligencia Naturalista:*** Consiste en el entendimiento del entorno natural y la observación científica de la naturaleza como la biología, geología o astronomía.

### **2.2.15 Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional en la organización de Daniel Goleman, es una forma de darse cuenta de cómo actúan las personas a diario y de explicarse porque a veces las cosas no salen bien; lo que se explica en no darse cuenta de que no están actuando con inteligencia emocional y audacia. Goleman Daniel (1998: 187) expresa que la inteligencia emocional, “Es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos”. Este nuevo concepto, permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida a la vez de crear hábitos mentales que favorezcan la propia productividad.

Este autor sostiene, que la Inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo donde se tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Aprovechar la inteligencia emocional no implica estar siempre contento o evitar las perturbaciones, sino mantener el equilibrio: saber atravesar los malos momentos que depara la vida, reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso de esas situaciones sin dañarse ni dañar a los demás. La difusión de este "alfabetismo emocional", pocas veces valorado en su justa medida, haría del mundo y por supuesto de las organizaciones, un lugar más agradable, menos agresivo y más estimulante. No se trata de borrar las pasiones, sino de administrarlas con inteligencia.

La inteligencia emocional, facilita las convivencia en los distintos planos donde se desenvuelven las personas, personal, familiar, afectivo y laboral. En este aspecto Goleman distingue dentro de ella cinco habilidades: la capacidad de reconocer los sentimientos propios, de administrarlos, el auto motivación, el reconocimiento de las emociones de los demás y la empatía o capacidad para reaccionar correctamente ante los sentimientos de los otros. En el mundo empresarial se está cada día más

convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

Continúa explicando Goleman acerca de las ventajas de aplicar la inteligencia emocional en las empresas y enumera que:

- La comunicación mejora,
- El trabajador se siente más persona, más feliz, más pleno y con mayor calidad de vida,
- Aumenta la motivación,
- Las relaciones personales mejoran,
- Las personas se implican más en su trabajo y son más responsables y autónomas,
- Se mejora el clima laboral,
- El carisma y poder del liderazgo se ven reforzados.
- Aumenta la eficacia y eficiencia de las personas y de los equipos,
- Los procesos de cambio y de mejora continua se agilizan,
- Mejoran las relaciones con los clientes y con todos los públicos de la empresa,
- Mejoran un sin fin de pequeñas y sutiles cosas, y
- Como consecuencia mejora la rentabilidad de la empresa

### **2.2.16 El manejo de las emociones ajenas**

Explica el especialista Goleman D. (1998), que esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal. Por lo cual, en las organizaciones siempre se están

activando mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo: envenenan el pozo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que nos inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que nos haga sentir la gente que representa a esa organización.

### **2.2.17 El Clima organizacional**

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Explica Brunet (2004) que el clima organizacional constituye una configuración de las características personales de un individuo que integran a su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un papel en la forma de comportarse.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que al igual que el clima atmosférico. Puede este último descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno, nitrógeno), de contaminación, entre otros. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo en la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas que forman parte de ella.

Así mismo, continúa explicando Brunet (2004) algunas posturas teóricas provenientes de las escuelas de la Gestalt y la Escuela Funcionalista; de acuerdo con Brunet (2004) el enfoque de la Escuela de la Gestalt centra su percepción en los

factores organizacionales por parte del individuo en forma separada, partiendo de dos principios importantes: 1) Captar el orden de las cosas tal y como son. 2) Crear el orden de las cosas mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento, estableciendo un orden lógico mediante la percepción de las situaciones, las cuales definirán la forma del comportamiento del individuo.

En relación al enfoque de la escuela funcionalista, menciona Brunet (2004), que de acuerdo al pensamiento y al comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y su adaptación al medio dependerá de las diferencias individuales. El empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de su organización

### **2.2.18 La comunicación y el clima organizacional**

En toda institución es importante el "clima organizacional", como se refirió anteriormente por Brunet (2004), éste se interpreta como el ambiente existente entre los miembros de una organización, y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros. El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, etc.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor. La

comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial.

#### **2.2.19 Comunicación interna**

Robbins, S. (2002: 419) define la comunicación interna como: “...*el sistema de comunicación que proporciona la adecuada visibilidad para que los gerentes de línea y los empleados puedan navegar y trabajar frente a metas y objetivos variables y complejos*”. De acuerdo a este concepto, la comunicación interna constituye un aspecto importante en la organización en virtud de ser la vía por excelencia para transmitir información oportuna y precisa al personal para ejecutar efectivamente las tareas asignadas, representando a la vez una estrategia para la gerencia de propiciar el acercamiento entre el personal, además de identificación y la integración de estos con la organización.

#### **2.2.20 Comunicación efectiva**

Es aquella que a través de buenas destrezas y formas de comunicación logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir, en ella tanto el transmisor como el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambian. (Disponible en: <http://www.psicoactiva.com/emocion.htm>). La comunicación efectiva es importante, ya que es una de las formas que se puede evitar malos entendidos en las operaciones normales de la organización, evitando o minimizando de esta manera conflictos por informaciones erróneas.

### 2.2.21 Los 5 elementos de la inteligencia emocional de Daniel Goleman

Los componentes de la inteligencia emocional, como un enfoque de sistema, es el aporte que hacen los especialistas para permitir identificar comportamientos y aptitudes que pueden propiciar un liderazgo efectivo y constituir una herramienta muy útil para la conducción de grupos de personas y de procesos organizacionales. Su precursor Daniel Goleman (1998: 256), centra la fundamentación de este enfoque en aspectos básicos para su aplicación y puesta en práctica como se mencionan a continuación:

1. *Autoconciencia*: Ser consciente de sí mismo, conocerse, con sus virtudes y defectos. Una mayor certidumbre con respecto a nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales, la falta de esta habilidad nos deja a merced de nuestras emociones.
2. *Autocontrol*: No controlar emociones, sino crear pensamientos que modifiquen las emociones. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas, se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida, a diferencia de aquellas que poseen un menor control y que, por ende, caen constantemente en estados de inseguridad. Cuando deseamos orientar nuestro esfuerzo en la solución de un problema que se nos plantea, necesitamos tomar el mando de nuestros pensamientos y emociones.
3. *Motivación*: Tenaz, con ilusión, perseverante, no desanimarse cuando algo sale mal. Tolerar frustraciones. Dirigir las emociones para conseguir un objetivo permite mantener los esfuerzos, actuar en forma más creativa y desarrollar, por consiguiente, una mayor productividad y eficacia.
4. *Empatía*: Significa entender lo que otras personas sienten, ponerse en el lugar de la otra persona, saber escuchar a los demás y entender lo que nos dicen más allá de las palabras. La capacidad para reconocer las emociones de los demás,

saber qué quieren y qué necesitan, es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.

5. *Habilidad Social*: Asertividad, relacionarse de forma sana, defendiendo los derechos siempre respetando a los demás. Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás y de producir sentimientos en los demás: determinar la capacidad de liderazgo, de popularidad, de eficiencia en las relaciones interpersonales.

Con este enfoque, centrado en el mundo empresarial y gerencial, Goleman Daniel (1998: 147) destaca que:

La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía.

Los cinco principios anteriormente descritos por Goleman describen las capacidades actitudinales que deben de poseer el líder efectivo para lograr la eficiencia en el manejo de los grupos de trabajos y el manejo de las emociones en estos, tanto a nivel personal, como de las otras personas. Características claves y necesarias para la Gerencia de la Dirección Regional Maturín y de sus jefatura de zonas.

## **2.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

### **2.3.1 Breve reseña histórica del Ministerio del poder popular de Petróleo**

El Ministerio del poder popular de Petróleo, es un organismo público de la República Bolivariana de Venezuela perteneciente a la administración central, el mismo se encuentra facultado legalmente por la ley orgánica de hidrocarburos publicada en gaceta oficial No. 37.323 de fecha 13/11/2001, con competencia para la

formulación, regulación y seguimiento de las actividades en materia de hidrocarburos, lo cual comprende lo relativo al desarrollo, conservación, aprovechamiento y control de dichos recursos; así como al estudio de mercados, el análisis y fijación de precios de los hidrocarburos y de sus productos derivados. En este sentido, es el órgano nacional competente en todo lo relacionado con la administración de los hidrocarburos y en consecuencia tiene la facultad de inspeccionar los trabajos y actividades inherentes asociados a los mismos, de igual manera fiscalizar las operaciones que causen los impuestos, tasas o contribuciones establecidas en el marco legal vigente venezolano. A continuación se detallan algunas de sus responsabilidades y funciones:

1. La regulación, formulación y seguimiento de políticas, la planificación, realización y fiscalización de las actividades del ejecutivo nacional en materia de hidrocarburos y energía en general.
2. El desarrollo, aprovechamiento y control de los recursos naturales no renovables y de otros recursos energéticos, así como de las industrias eléctricas y petroleras.
3. El estudio de mercado y análisis y fijación de precios de los productos de petróleo y del servicio de la electricidad.

### **2.3.2 Responsabilidades y competencias del MPPP**

1. Control de la administración de las explotaciones establecidas o que estableciera el estado sobre yacimientos o industrias unidas con la minería o los hidrocarburos.
2. Planificación y control de la producción, distribución y consumo de las distintas clases de energía.

3. Estudios geológicos, la investigación, evaluación y registro de los estudios mineros y de hidrocarburos y la preparación, recopilación, conservación y sistemas de utilización de la información correspondiente, en todas sus formas y modalidades.
4. Programas de producción, el estudio de mercados y el análisis y fijación de precios de los productos de la minería y del petróleo y sus derivados.
5. La fijación y ejecución de la política de investigación, desarrollo, fiscalización, control y conservación de los recursos energéticos, así como de la industria petrolera, química y minera.
6. El estudio y análisis de las estadísticas financieras de las empresas operadoras, industrias petroleras, petroquímica, y minera existente en el país, la investigación y el análisis en materia económica, petrolera y minera y la intervención en la conservación y el comercio de los recursos naturales no renovables del país, así como de sus derivados.
7. La inspección y fiscalización de las empresas petroleras, petroquímica y minera, y de aquellas que ejerzan cualesquiera otras actividades semejantes.
8. Evaluación, producción, fiscalización y control de todas las actividades de la industria petrolera en el país.

### **2.3.3 Visión, misión y valores del MPPP**

La visión y misión actuales del Ministerio del poder popular de Petróleo se muestran a continuación:

- **La Visión:** ser el órgano de la administración pública central, líder rector en las áreas de hidrocarburos, energía en general, petroquímica, carboquímica, similares y conexas, en razón a su competencia institucional y acción adecuada

y oportuna, fundamentada sólidamente en la excelencia y motivación al logro de sus trabajadores (as).

- **La Misión:** regular, formular, administrar, evaluar y controlar las políticas del Ejecutivo Nacional, en las áreas de hidrocarburos, energía en general, petroquímica, carboquímica, similares y conexas, para promover su explotación racional, armónica e integral y garantizar su necesaria contribución al desarrollo económico, social y endógeno sostenible y sustentable de la República Bolivariana de Venezuela.
- **Valores:** dentro del marco de actitud y compromiso que debe poseer la labor del funcionario del Ministerio de poder popular de Petróleo, y basado en el Código de conducta de los funcionarios públicos se pueden señalar: la honestidad, la equidad, el decoro, la lealtad, la vacación de servicio, la disciplina, la eficiencia, la responsabilidad, la eficiencia, la puntualidad, la transparencia y la pulcritud.

#### **2.3.4 Breve descripción de la Dirección Regional Maturín del MPPP**

La Dirección Regional Maturín, conocida originalmente con Inspectoría Técnica de Hidrocarburos Maturín, apertura sus puertas en la ciudad de Maturín, estado Monagas el 16 de Julio de 1930, bajo la resolución N° 744 del entonces conocido Ministerio de Fomento. Posee las competencias y responsabilidades jurídicas y legales al igual que el Ministerio del Poder Popular para el Petróleo, ya que es un órgano adscrito y extensivo de la Dirección General de Fiscalización e Inspección de Hidrocarburos, dependiente del Viceministerio de Hidrocarburos con sede en la ciudad de Caracas. Actualmente, opera con 14 departamentos operativos ubicados en el edificio sede Maturín de la DRM y dos oficinas de campo, conocidas como Jefaturas de Zonas; JZ Quiriquire, con sede en el edificio P.D.V.S.A. ESEM de la ciudad de Maturín y la JZ Santa Bárbara, con sede en la población de Punta de

Mata, P.D.V.S.A. Campo Rojo. Cuenta con personal altamente calificado y de diversidad de profesiones entre los que se pueden nombrar, Técnicos Superiores Universitarios en las áreas de Administración de personal, de Informática, de Relaciones Industriales, de seguridad, de Petróleo y Gas, de instrumentación, de química industrial, entre otros. Así como de Ingenieros, licenciados, abogados, contadores, economistas, secretarias, chóferes y obreros; tanto en su edificio sede, como en las dos Jefaturas de Zona. Entre sus funciones se encuentran:

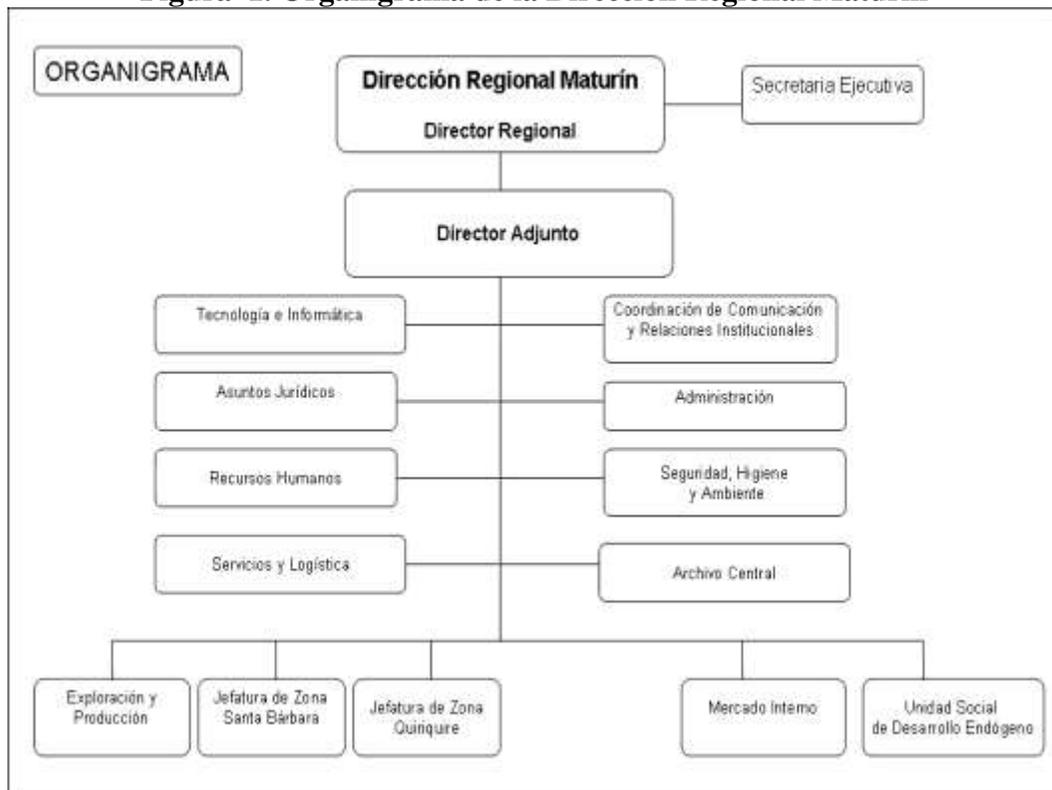
- Coordinar, Fiscalizar, controlar e inspeccionar la ejecución de las políticas emanadas del Ministerio de Petróleo y en materia de desarrollo, aprovechamiento y uso racional de los hidrocarburos, así como garantizar y velar por las mejores condiciones operacionales en las instalaciones petroleras.
- Fiscalizar y controlar los volúmenes de hidrocarburos extraídos por las empresas operadoras y convenios operativos.
- Dar seguimiento y control de los yacimientos explotados bajo régimen de agotamiento primario y los sometidos a recuperación secundaria y terciaria.
- Estudiar, analizar y evaluar la factibilidad de las solicitudes presentadas y sometidas por las empresas operadoras y convenios operativos relacionados a perforación de nuevos pozos, reacondicionamientos de pozos, estimulaciones, limpiezas y completaciones oficiales.
- Estudiar, analizar y evaluar la factibilidad de las solicitudes presentadas y sometidas por las empresas operadoras y convenios operativos relacionados a proyectos de infraestructura, nuevas facilidades de superficie asociadas a manejo, tratamiento, transferencia y distribución de hidrocarburos y otros fluidos producidos, así como de las pruebas de campo para certificación y validación de dichas construcciones.

- Dar seguimiento, registrar y presentar los balances de toda la actividad perforatoria llevada a cabo dentro del ámbito de su jurisdicción.
- Todas las demás actividades inherentes como principal y único órgano rector que se encuentran consagradas dentro de la Ley Orgánica de Hidrocarburos líquidos y Gaseosos, así como de las Normas Técnicas de Fiscalización de Hidrocarburos líquidos y Gaseosos y sus reglamentos.

### 2.3.5 Estructura organizacional de la Dirección Regional Maturín del MPPP

A continuación se detalla la estructura organizativa que actualmente presenta la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo.

**Figura 1. Organigrama de la Dirección Regional Maturín**



**Fuente:** Departamento de Gestión Humana de la DRM. (2018)

## 2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

De acuerdo a Arias (2006: 107), las define *como “todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación o estudio”*. La capacidad de poder medir, controlar o estudiar una variable viene dado por el hecho de que ella varía, y esa variación se puede observar, medir y estudiar. Las variables deben ser susceptibles de medición. De este modo una variable es todo aquello que puede asumir diferentes valores, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. A Continuación se anexa el cuadro descriptivo que detalla la operacionalización de las variables en estudio de la presente investigación.

**Tabla 1. Operacionalización de las variables**

<b>Variable nominal:</b>	Lineamientos comunicacionales e inteligencia emocional.							
<b>Variable conceptual:</b>	Los lineamientos comunicacionales son la forma en que determinados objetivos de la comunicación son traducidos en lenguaje inteligible para el público receptor, permitiéndole asimilarlos debidamente, mejorando la comprensión, la eficiencia y la efectividad. Por otra parte, Goleman D. (1998) refiere acerca de a la Inteligencia Emocional como un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar sentimientos y emociones propias, así como sentimientos y emociones de los demás.							
<b>Variable operacional:</b>	Estrategias para mejorar los niveles de comunicación apoyados con la teoría de la inteligencia social y emocional.							
<b>Objetivo general:</b>	Formular lineamientos comunicacionales basados en inteligencia emocional para la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo que permitan mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales entre los funcionarios activos.							
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable nominal</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sub. Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Autores</b>		
Diagnosticar el proceso de comunicación interna en la Dirección Regional Maturín del Ministerio del Poder Popular para el Petróleo.	Lineamientos comunicacionales e inteligencia emocional	Comunicación Interna	Claridad de Información	Comprensión	20	Boland y Otros Brunet Crosby P. Del Hoyo, D. Quilis, A. y Otros Robbins S.		
				Calidad de Información	Entendimiento		19	
				Efectividad y eficiencia	Tiempo y rapidez		1	
				Canales de comunicación	Formas de la comunicación		3	
Analizar los factores presentes en la comunicación efectiva de la Dirección Regional Maturín del Ministerio del Poder Popular para el Petróleo.			Factores de la Comunicación Efectiva	Dirección de la comunicación	Ascendente		7,8,9	
					Descendente			
			Sentido de la comunicación		Transversal		5	
					Medios Informales		6	
Caracterizar los elementos de la Inteligencia Emocional como estrategia de comunicación empresarial.			Inteligencia Emocional	Elementos	Autoconciencia		17	Gardner, H. Goleman, D. Mayer y Salovey Reeve, J.
					Autocontrol		11	
					Motivación	10, 14		
					Empatía	16		
					Habilidad Social	15		
Elaborar lineamientos comunicacionales basados en Inteligencia Emocional para orientar la efectividad de este proceso dentro de la Dirección Regional Maturín del Ministerio del Poder Popular para el Petróleo.			Estrategias Comunicacionales	Comunicación Interna e Institucional	Supervisor - Supervisado	4	Boland y Otros Brunet Crosby P. Gardner, H. Goleman, D. Mayer y Salovey Reeve, J. Quilis, A. y Otros Robbins S.	
					Claridad y calidad del Contenido	18		
					Liderazgo y Responsabilidad	12,13		
		Capacidad de Difusión			15			
		Efectividad y eficiencia			2			

Fuente: Perrián, M (2018)

## 2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Actividad/Tarea:** Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas. (Buned, 1998).
- **Comunicación:** Es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad. Es decir, investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social.
- **Coordinar:** Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- **Comportamiento:** Conjunto de actividades y disposiciones mentales, morales y emocionales, que describen la conducta del trabajador ante las responsabilidades asignadas y relacionadas con su área de trabajo (Werther y Davis, 2000: 368).
- **Dirigir:** Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- **Estrategia:** En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual. (Buned, 1998).
- **Gerencia:** Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

- **Motivación:** Es la necesidad de lograr excelencia y superar obstáculos, trata de alcanzar objetivos y metas (Morris, 1997: 428).
- **Plan:** Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.
- **Planificación:** Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados. . (Buned, 1998).
- **Recursos Humanos:** Son el elemento más importante de una organización, implica una disposición voluntaria de las personas. Poseen conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud; siendo estas modalidades las que hacen posibles la actividad humana y el esfuerzo que realiza en dicha actividad.
- **Trabajo:** Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.

## **CAPITULO III**

### **EL MARCO METODOLOGÍCO**

La metodología consiste en los procedimientos técnicos y los instrumentos para la recolección de datos que permitan al investigador desarrollar los objetivos propuestos en el estudio, en ella se determina el tipo y diseño de investigación, así como las técnicas e instrumentos a emplear para la recolección de los datos. También se indica las técnicas de análisis y procesamiento de los mismos.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En este aspecto se ubica bajo una Investigación de Campo, puesto que se emplearon fuentes vivas y documentales, y en atención a dicha información recolectada directamente del sitio de estudio, es decir, en el contexto natural de la Dirección Regional Maturín y de las Jefaturas de Zonas adscritas a la misma. En este sentido, Arias F. (2016: 31), menciona que:

Una investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), es decir, el investigador obtiene los datos pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

De igual manera, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales del la UPEL (2006:11) refiere de las investigaciones de campo lo siguiente:

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

En tal sentido, fue necesario evidenciar y detallar directamente en el escenario de la problemática, es decir, en la Dirección Regional Maturín del Ministerio del P.P.P. el Petróleo por medio de la recolección de datos crudos o primarios que sirvieron de sustento para el desarrollo, análisis, y diseño de estrategias gerenciales a proponer con la presente investigación.

De igual forma, el proyecto también se enmarcó dentro de la modalidad de Proyecto Factible, que de acuerdo a lo descrito en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales del la UPEL (2006:13), establece lo siguiente:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades.

Así mismo, esta modalidad de investigación permitió explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio para llevar a cabo la propuesta desde el punto de vista del diseño ó formulación. Al respecto de este tipo de trabajos investigativos, Hurtado, J. (2006: 235), explica lo siguiente:

Este tipo de investigación también llamado proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir del diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. También se puede ubicar como proyectiva todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad y basadas en conocimientos anteriores. La Investigación proyectiva de cómo debería ser las cosas para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente.

Por lo antes descrito, el desarrollo de la investigación al ser también un proyecto factible, es viable la realización de la misma, ya que a su vez hay la disponibilidad y disposición de los recursos, tanto humanos como financieros y de materiales, los cuales no representan elevados gastos para la organización porque no requiere invertir mayores recursos que la pericia para implementar los cambios que contribuyan realmente a alcanzar y permitan obtener el objetivo propuesto. Asimismo, es factible por cuanto la elaboración de unos lineamientos comunicacionales basados en inteligencia emocional a la Dirección Regional Maturín, permite mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros o funcionarios activos de esta institución gubernamental, manteniendo la práctica diaria y continua de dichos lineamientos propuestos.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se enmarca dentro de un diseño no experimental Transeccional, a lo cual Hernández, Fernández y Baptista (2006:208) refieren a esta lo siguiente:

Los Diseños de investigaciones no experimentales Transeccionales o transversales, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Así mismo, Navarro L. (2009:11) define a los estudios con diseño transeccional como:

Permiten la recolección de datos e información de un punto en el tiempo. En este sentido, se encuesta o se entrevista a las personas que constituyen a la muestra en estudio. Una sola vez en un único momento del tiempo.

En este orden de ideas, por cuanto la elaboración de lineamientos comunicacionales basados en inteligencia emocional para la Dirección Regional Maturín, además de permitir mejorar las relaciones interpersonales entre los

miembros y funcionarios activos de esta institución gubernamental, manteniendo la práctica diaria y continua de dichos lineamientos propuestos, brinda información relevante de dicho personal en un momento único del tiempo.

### **3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

Se corresponde dentro de un nivel Explicativo - Descriptivo, porque a través de esta se realizó una explicación y descripción detallada de cómo fluye y se da el proceso de la comunicación entre los funcionarios activos y los diferentes niveles jerárquicos de la institución gubernamental objeto de estudio, además de analizar las interferencias que se producen durante dicho proceso. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006:108), mencionan acerca de estos estudios lo siguiente:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por que se relacionan dos o más variables.

Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista (2006:102), definen a los estudios descriptivos como:

Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

De igual manera, los autores también comentan que algunas veces una investigación puede caracterizarse como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente como tal. Esto es, aunque un estudio sea en esencia exploratorio contendrá elementos descriptivos; o bien, un estudio explicativo incluirá componentes descriptivos.

### 3.4 POBLACIÓN

La población enmarca un universo variable, de acuerdo a Hurtado, J. (2006:152) *“la población refleja el conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características de las cuales se debe obtener alguna información”*. De igual manera, para Arias, F. (2006:81), la población o población objetivo *“es un conjunto finito o infinitos de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio”*. Asimismo, el mencionado autor define a la población finita como la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran y a su vez se tiene un registro documental de dichas unidades.

En este orden de ideas, para la presente investigación la población objeto de estudio estuvo representado por el número total de funcionarios activos de la Dirección Regional Maturín, incluidas sus dos Jefatura de Zona (JZ Quiriquire y JZ Santa Bárbara). A continuación de detalla en el siguiente cuadro resumen:

**Cuadro 1. Caracterización de la población**

UNIDAD	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	No. FUNCIONARIOS
DRM	Dirección Regional Maturín	Maturín	71
JZSB	Jefatura de Zona Santa Bárbara	Punta de Mata	16
JZQQ	Jefatura de Zona Quiriquire	Maturín	28
<b>Total de funcionarios Activos:</b>			<b>115</b>

**Fuente:** Departamento de Gestión Humana de la DRM. (2017)

### 3.5 MUESTRA

En relación a la muestra, Arias, F (2006:83) la define como “*subconjunto de representativo finito que se extrae de la población accesible*”. De igual manera, continúa explicando el autor y define el concepto de muestra representativa como “*aquella que por su tamaño y características similares a la del conjunto, permite al investigador hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.*”

Por otra parte, Ramírez, T (2003: 91) define a la muestra representativa como “*un grupo relativamente pequeño de una población que representa características semejantes a la misma.*” En este orden de ideas, para extraer o determinar la muestra representativa de una población finita, se hace necesario identificar el comportamiento de la misma; Balestrini, A. (2006:75), menciona que para el cálculo del tamaño muestral se puede usar

La variabilidad de parámetros a estimar, en un cincuenta por ciento (50%) como peor estimación, con un nivel de confianza (1-p), entre un noventa y cinco por ciento y noventa y nueve por ciento (95%) y (99%), recomendando calcular tamaños muestrales para  $\alpha=0,05$  y un error a lo sumo de 0,05 (5%).

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{[(N-1) * e^2] + [Z^2 * P * Q]}$$

Donde:

**n=?**

**N=** población finita.

**Z=** Coeficiente de confianza

**P=** Probabilidad a favor (50%)

**Q=** Probabilidad en contra (50%)

**e=** Error estimado (5%).

Aplicando y desarrollando la fórmula se tiene el siguiente planteamiento:

**Cuadro 2. Calculo de la muestra**

			Z	
n	?	Cantidad de la muestra	%	confianza
<b>N</b>	115	Total población de estudio DRM, JZSB, JZQQ	80%	1,29
<b>Z</b>	1,96	99% de confianza	85%	1,44
<b>P</b>	0,50	probabilidad a favor	90%	1,64
<b>Q</b>	0,50	probabilidad en contra	95%	1,96
<b>e</b>	0,05	error estimado	99%	2,57

n	<b>89</b>	cantidad de personas a encuestar
---	-----------	----------------------------------

**Fuente:** Perrián, M (2018)

En este sentido y en vista de lo presentado anteriormente, para recoger los datos relativos a las características del grupo de individuos a estudiar y la organización como tal, situada en la ciudad de Maturín y Punta de Mata, estado Monagas, es imposible observar todo el grupo, por lo cual en vez de estudiar al grupo completo se seleccionara una muestra representativa de este. Para este estudio en específico, se estimo de acuerdo a la aplicación de una formula estadística una muestra de 89 personas, todos funcionarios públicos activos de la Dirección Regional Maturín, a los cuales se les realizarán entrevistas personales y aplicación de una encuesta, modalidad escala de likert, que permitió recolectar y recopilar la información requerida para el tema en estudio.

Sin embargo, considerando que las unidades que conforman a la Dirección Regional Maturín, son las dos Jefaturas de Zonas, Quiriquire y Santa Bárbara, y que estas poseen un menor número de trabajadores en relación al grueso de la Dirección, para estimar una muestra más representativa y exacta es necesario aplicar un Muestreo Estratificado con afijación proporcional. El cual de acuerdo a Ramírez, T.

(2003:112), refiere que “*esta modalidad de muestreo estratificado supone la representatividad de cada estrato en la muestra definitiva, considerando la relación porcentual en relación al estrato*”. A continuación se detalla el cálculo de la muestra estratificada con afijación proporcional.

**Cuadro 3. Cálculo del muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional**

Tamaño de la población objetivo	<b>115</b>
Tamaño de la muestra que se desea obtener	<b>89</b>
Número de estratos a considerar	<b>3</b>

<b>Estrato</b>	<b>Identificación</b>	<b>N° sujetos en el estrato</b>	<b>Proporción</b>	<b>Muestra del estrato</b>
1	Dirección Regional Maturín	71	61,7%	55
2	Jefatura de Zona Santa Bárbara	16	13,9%	12
3	Jefatura de Zona Quiquire	28	24,3%	22
		<b>Total:</b>	<b>100.0%</b>	<b>89</b>

Fuente: Perrián, M (2018)

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El éxito de una investigación descansa en buena parte en la pertinencia de las técnicas seleccionadas para la recolección de la información, así como la idoneidad de los instrumentos utilizados para tal fin. Este aspecto juega un papel relevante y de gran importancia en el desarrollo de la investigación, después de delimitar la población y la muestra, se deben definir los métodos, instrumentos y técnicas de recolección de la información que es necesaria utilizar a lo largo de todo el desarrollo o proceso de investigación. Por lo cual, Arias, F (2006:67) define a las técnicas como el “*procedimiento o forma particular de obtener datos o información*”. De igual manera, el autor menciona que las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general.

Así mismo, Tamayo, M. (2003:182) refiere al respecto de la recolección de datos lo siguiente:

La recolección de los datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, y puede efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionarios o encuestas y aun mediante ejecución de investigaciones para este fin.

Otro autor, Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006:274) habla sobre la recolección de datos que: *“recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir información con un propósito específico”*. También alega que dicho plan debe nutrirse de diversos elementos tales como las variables, la operacionalización de dichas variables, las muestras tomadas y los recursos disponibles. De igual forma, con la finalidad de recolectar los datos el investigador puede disponer de una gran variedad de instrumentos ó técnicas tanto cuantitativas, como cualitativas, pudiendo este emplear ambas técnicas en un mismo estudio de investigación.

En este orden de ideas, y considerando que este proyecto posee un diseño de campo, los instrumentos a ser empelados fueron la encuesta no estructurada, la observación directa y la revisión documental de archivos y basamento bibliográfico que ayudaron a sustentar las teorías de base.

### **3.7 OBSERVACIÓN DIRECTA**

Es una técnica útil para el progreso de la investigación, la cual consiste en observa a las personas cuando efectúan su trabajo o cualquier actividad cotidiana. Como técnica de investigación tiene amplia aceptación científica: los Psicólogos, Sociólogos e Ingenieros Industriales la emplean extensamente con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de una organización. Es una técnica multipropósito ya que brinda al investigador poder determinar que está

pasando, que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, donde se hace y porque se hace.

Navarro, L. (2009:70) comenta acerca de la observación directa que: “*es una técnica que permite obtener información en función de los objetivos de la investigación, sin entablar comunicación con los sujetos objeto de estudio*”. Así mismo, Tamayo, M. (2003:183) la define como: “*aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación*”. El mismo autor, las clasifica en:

- a) la observación intersubjetiva; basada en el principio de que observaciones repetidas de las mismas respuestas por el mismo observador deben producir los mismos datos.
- b) la observación intrasubjetiva; que expone que observaciones repetidas de las mismas respuestas por observadores diferentes deben producir los mismos datos.

En este orden de ideas, a través de esta técnica se recopiló la mayor cantidad de información referente a las situaciones de intolerancias y fallas visualizadas en el proceso comunicativo de forma directa durante el ejercicio de las operaciones diarias producidas tanto en la Dirección Regional Maturín, como en sus oficinas de campo, JZ Santa Bárbara y JZ Quiriquire.

### **3.8 LA ENCUESTA**

Es una técnica empleada por los investigadores cuando se requiere obtener de forma directa, la información de los individuos que constituyen los elementos de la población objeto de estudio. En este sentido, Navarro, L. (2009:71) explica sobre la encuesta que la misma se divide en oral y escrita:

- a) *La encuesta oral*: es la que se realiza mediante preguntas al encuestado personalmente o por teléfono. Se caracteriza por ser precisa y breve. Se utiliza como instrumento una guía de encuesta.
- B) *La encuesta escrita*: es la que se utiliza como instrumento un “cuestionario” que debe ser respondido en forma escrita por el encuestado, por lo tanto es necesario, que este acompañado de un instructivo que presente el propósito del mismo y como debe ser llenado.

Por otra parte, Arias, F. (2006:72) define a la encuesta como una técnica pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, en relación con un tema en particular; la misma puede ser oral o escrita. En este sentido, esta técnica permitió recabar información relacionada a las situaciones del proceso comunicativo de forma directa durante las operaciones diarias que se producen tanto en la Dirección Regional Maturín, como en sus oficinas de campo, JZ Santa Bárbara y JZ Quiriquire. Así mismo, la modalidad de dicha encuesta será del tipo de escala de Likert, la cual de acuerdo a Navarro L. (2009:49) se encuentra definida como:

Una lista de enunciados relacionados con la actitud objeto de estudio, en la cual se recomienda que los mismos no excedan de 20 palabras. En este se solicita a la persona que señale el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación. A cada uno de estos grados se le asigna un código o número y la puntuación total de cada entrevistado se determina sumando las puntuaciones de todas las respuestas.

### **3.9 REVISIÓN DOCUMENTAL**

Se refiere a la consulta de todo material escrito relacionado con el tema de la investigación, al respecto señala Balestrini, A. (2006: 80).

La revisión documental comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema que apoye la investigación. La revisión de la literatura consiste en: detectar, obtener y consultar la bibliografía. La revisión debe ser selectiva.

En este orden de ideas, en esta investigación se emplearon para la exploración, documentos que contentivos de información sobre las teorías de comunicación, Inteligencia emocional, teorías de motivación y de más teorías que ayudaron a complementar y entender los situaciones del proceso comunicativo entre los funcionarios activos de la Dirección Regional Maturín, como los de las oficinas de campo, JZ Santa Bárbara y JZ Quiriquire.

### 3.10 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

En relación a la confiabilidad y validez del instrumento a ser aplicado en la presente investigación, existen varios métodos y procedimientos, los cuales debieron adaptarse a la naturaleza de la investigación a ser desarrollado, tomando en consideración el tiempo tanto para la recolección de los datos como para el análisis de los mismos. En este orden de ideas, cuando el investigador diseña el instrumento de medición, se desea que este mida el rango que se haya encontrada significativo en la situación donde el instrumento va a usarse y no en algún otro rango. Arias, F (2006:79) refiere acerca de la validez del instrumento que esta significa que “las preguntas o ítems deben de tener correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán solo aquello que se pretende conocer o medir”.

Por otra parte, Bernal, C. (2010:247) comenta sobre la confiabilidad del instrumento que:

Esta se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios, es decir, la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible; por lo que el instrumento arroja medidas congruentes de una medición a las siguientes.

De igual manera, continúa explicando el autor acerca de la validez del instrumento lo siguiente:

Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. Tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuán bien lo hace. La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos; por ejemplo, un instrumento válido para medir la actitud de los clientes frente a la calidad del servicio de una empresa debe medir la actitud y no el conocimiento del cliente respecto a la calidad del servicio. La validez puede examinarse desde diferentes perspectivas: validez real, validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo.

Así mismo, Navarro, L (2009:84) refiere acerca de la validez y confiabilidad del instrumento de medición lo siguiente:

El instrumento de medición debe reunir dos características básicas: Validez y confiabilidad. La primera se refiere a la precisión con que un instrumento mide lo que se persigue en una investigación, mientras que la segunda señala el grado de seguridad que se presenta al medir. Si los datos obtenidos no son productos de instrumentos válidos y confiables, los resultados no serán consistentes y las conclusiones que partan de estos merecerán poco crédito.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el instrumento de medición diseñado para la recopilación de la información fue sometido para su validez de contenido a juicio de expertos en las áreas de metodología de investigación y de las ciencias sociales, a fin de comprobar criterios como congruencia ítem-temario, claridad en la redacción y sesgo o tendenciosidad. De igual manera, la confiabilidad del instrumento se realizó mediante el Coeficiente de Alfa de Crombach a partir de las correlaciones entre los ítems, el cual requiere de una sola aplicación del instrumento y es aplicado para instrumentos de varias alternativas de tipo escala ordinal y de intervalo, sus valores oscilan en 0 y 1. Este coeficiente fue calculado por medio de la formula siguiente:

$$r_n = \frac{k}{k - 1} \left[ \frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

**r<sub>n</sub>** = Coeficiente de Crombach

**K** = Número de ítems del instrumento.

**∑Si<sup>2</sup>** = Sumatoria de la varianza de los puntajes de cada ítem.

**Si<sup>2</sup>** = Varianza de los puntajes totales del instrumento.

La fórmula para determinar  $S_i^2$  es la siguiente:

$$S_i^2 = \frac{(R1-X1)^2 + (R2-X2)^2 + (R3-X3)^2 \dots (Rn-Xi)^2}{n}$$

Donde R1 es el código de la alternativa de la pregunta seleccionada por el primer encuestado. R2 es el código de la alternativa de la pregunta seleccionada por el segundo encuestado y así sucesivamente con R3 y R4; n es el número de preguntas y  $X_i^2$  es la media de la pregunta que resulta al sumar los códigos de las alternativas seleccionadas por los encuestados y dividirlos entre el total de preguntas. Se considera que un instrumento con alfa superior a 0.7 tiene una buena confiabilidad interna, tanto mejor cuanto más se acerque a 1.

En este orden de ideas, el índice de Coeficiente de Crombach estimado fue de 0.853, lo que le dio al instrumento un grado de confiabilidad casi excelente, asegurando que los resultados obtenidos con este son de un alto grado de confiabilidad.

### **3.11 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

El Análisis de los datos recolectados con la aplicación del instrumento se realizó de manera cuantitativa, utilizándose técnicas lógicas como la deducción y la análisis de contenido, mientras que el análisis cuantitativo se apoyó en la estadística descriptiva, con herramientas informáticas de procesamiento de datos SPSS versión 22 los cuadros de distribución porcentual y de frecuencia, con el objetivo de verificar las tendencias de las respuestas con respecto al objeto de estudio y analizándose de forma tal que se pudiera dar respuesta a las preguntas planteadas en la investigación. Los datos se tabularon y se graficaron de modo que permitieron su interpretación y facilitaron la comprensión de los resultados.

## **CAPITULO IV**

### **LOS RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados cuantitativos producto del instrumento aplicado en la Dirección Regional Maturín y sus unidades de trabajo, como son la Jefatura de Zona Santa Bárbara y la Jefatura de Zona Quiriquire, los cuales se representan empleando como herramienta de análisis a la estadística descriptiva, de igual manera los datos fueron procesados de forma manual mediante hojas de cálculos en el programa Microsoft Excel y apoyados con el software SPSS versión 20 en español. Las frecuencias absolutas y relativas, están expresadas en porcentajes (%) para cada una de los Ítems del instrumento aplicado, y representadas en tablas. Así mismo, se agrupó la información proveniente de la observación directa, obtenidas de conversaciones informales con el personal, la cual aportó datos importantes y relevantes, tanto cualitativos como cuantitativos, que contribuyeron a complementar el análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta. La representación gráfica se realizó en figuras circulares, procediendo posteriormente a realizar el análisis respectivo.

El instrumento fue estructurado de forma tal que permitiera conocer el nivel y grado de comunicación, tanto interna como externa, ascendente y descendente; aplicado a cada uno de los trabajadores que conformaron la muestra determinada del total de la población existente en dicha organización Gubernamental, dependiente del Ministerio del Poder Popular para el Petróleo. Pudiéndose de esta manera obtener las respectivas conclusiones relacionadas al caso de estudio y así emitir las recomendaciones pertinentes que ayudaron a dar respuesta al problema planteado. A continuación se muestran los resultados de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta y un diagnóstico, acorde a la situación presentada.

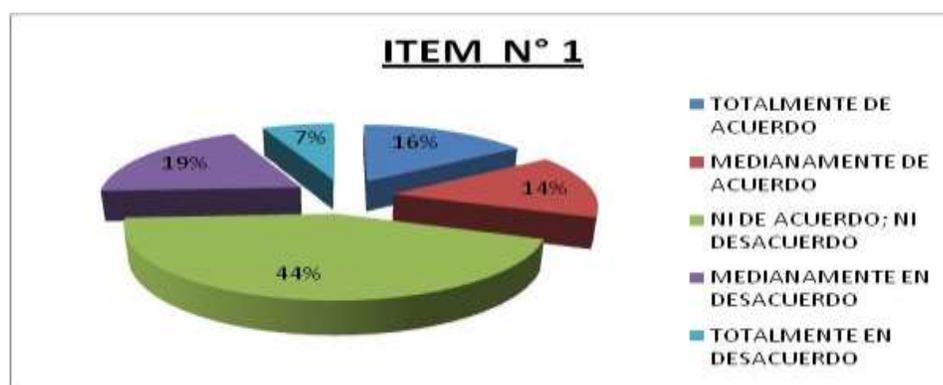
#### 4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN (ENCUESTA TIPO LIKERT)

**Tabla 2. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores de la Dirección Regional Maturín, de lo oportuno y el tiempo en que reciben las instrucciones laborales de su supervisor directo.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	15,7%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	13	14,6%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	39	43,8%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	17	19,1%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	6,7%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M. (2018).

**Gráfico 1. Instrucciones laborales del supervisor directo.**



Fuente: Perrián, M. (2018)

En Base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la Dirección Regional Maturín y sus jefaturas de zonas (Santa Bárbara y Quiriquire) se

puede apreciar que entre el 43,8% afirman estar indiferente, el 19,1% expresa estar medianamente en desacuerdo, el 15,7% estar de acuerdo, el 14,6% medianamente de acuerdo, y el 6,7% totalmente en desacuerdo, en relación a que no reciben las instrucciones en el tiempo oportuno de parte de sus supervisores directos. Lo cual influye directamente en la forma como ven los supervisados a sus supervisores, ya que no se realiza un seguimiento y control de las instrucciones dadas y sí en realidad el supervisado está alineado a los objetivos y metas que persigue la Organización.

En este orden de ideas, el investigador Crosby P. (2000: 506) expresa, como la comunicación se entrelaza en función del liderazgo y el establecimiento de las metas propuestas por la organización, relacionando el concepto de la siguiente manera: *“la comunicación es una parte importante de la función del liderazgo; los ejecutivos no pueden ejercer un liderazgo eficaz si no logran comunicarse... Los líderes no marcan presupuestos sino que marcan el camino a seguir”*.

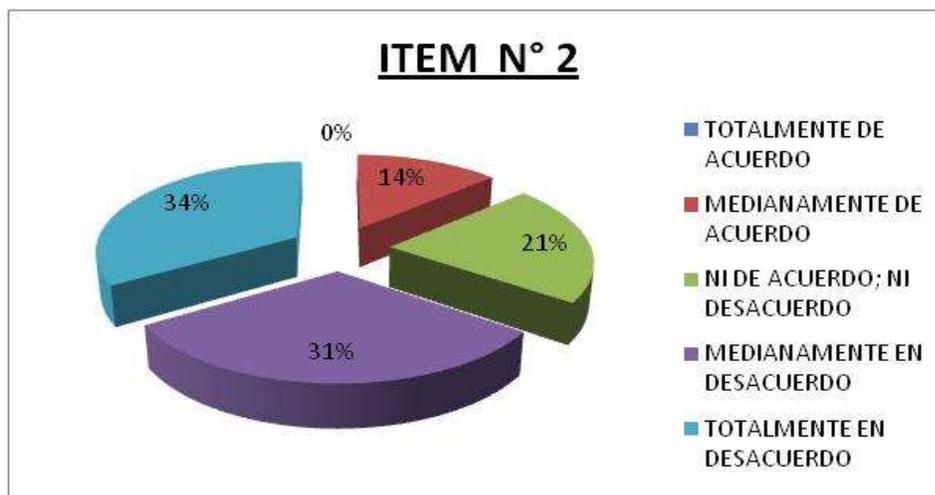
En este sentido, es necesario que los supervisores al girar instrucciones a los supervisados, estas deben ser directas, sencillas, claras y en el tiempo oportuno, para que todo el recurso humano vaya de la mano con los objetivos y metas planificadas y proyectadas en el tiempo, esto permitirá ser más eficiente, efectivo y eficaz en los resultados.

**Tabla 3. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la difusión por parte de la Gerencia de la Dirección Regional Maturín sobre los temas de planes y beneficios laborales solicitados y requeridos por los empleados.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,0%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	12	13,5%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	19	21,3%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	28	31,5%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	30	33,7%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018)

**Gráfico 2. Difusión de los temas de planes y beneficios laborales**



Fuente: Perrián, M (2018)

De acuerdo a lo representado en la tabla N° 3, gráfico N° 2, se aprecia que el 34% en desacuerdo, el 31% esta medianamente en desacuerdo, el 21% se muestra indiferente y el 14% medianamente de acuerdo; en relación a la consulta sobre la difusión por parte de la Gerencia de la Dirección Regional Maturín acerca de los

temas relacionados a planes y beneficios socio-laborales que poseen los trabajadores de esta institución gubernamental, adscrita al Ministerio de Petróleo. Esto se traduce en que de acuerdo a las leyes y normativas vigentes, todo patrono está en la obligación de difundir detallada y públicamente a sus trabajadores, todos los planes y beneficios laborales de los cuales estos gozan al momento de ingresar a una organización, dependiendo del cargo que ocupe, estos pueden variar en forma ascendente o descendente.

Al respecto Chiavenato (2000: 459) refiere sobre el tema de los beneficios socio-laborales, los cuales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que ofrecen las empresas u organizaciones a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, siendo que estos pueden ser financiados total o parcialmente por estas y constituyendo los medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. En este orden de ideas, las personas son atraídas por la organización y participan en ésta no sólo en función del cargo, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios que podrían disfrutar. Otro aspecto importante en torno a este es su relativa difusión cuando no son bien planeados y administrados, siendo que algunos aspectos pueden ser aceptados con renuencia por los empleados, en tanto que otros pueden dar origen a severas críticas y crear entornos desmotivacionales o de tensión en el clima organizacional.

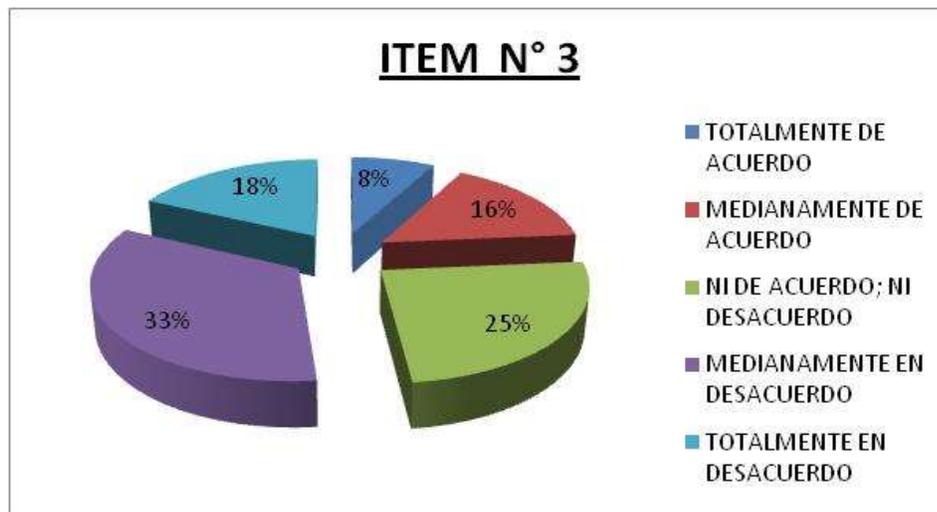
He aquí donde recae la importancia y la responsabilidad de la difusión de dicha información y todo lo relacionado a los beneficios socio-laborales al recurso humano, la cual recae sobre la Gerencia o Departamento de Gestión Humana, apoyado en las unidades externas de trabajo (Jefaturas de Zonas) con los administradores y analistas de personal.

**Tabla 4. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la efectividad y eficiencia de los canales regulares ó formales de comunicación interna y externa de la Dirección Regional Maturín y de sus Jefaturas de Zonas.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	7,9%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	14	15,7%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	22	24,7%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	30	33,7%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	18,0%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 3. Los canales regulares ó formales de comunicación interna y externa**



Fuente: Perrián, M (2018).

Los resultados expresados en la tabla N° 4, grafico N°3, permiten apreciar que el 33% de los encuestados opina que medianamente en desacuerdo, el 25% se muestra indiferente, el 18% en total desacuerdo, el 16% medianamente de acuerdo y el 8% totalmente de acuerdo; sobre la consulta acerca de la efectividad y eficiencia de los canales regulares de comunicación interna y externa de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas (Santa Bárbara y Quiriquire). Lo cual permite observar que existe una percepción de deficiencia sobre dichas herramientas de comunicación y flujo de información entre los niveles gerenciales, supervisores hacia los supervisados; influyendo directamente en el desarrollo y desenvolvimiento de las tareas asignadas a los colaboradores, así como del manejo y distribución de la información la cual es coaccionada y restringida.

Boland y Otros (2007: 82) definen la comunicación como *“el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados”*. De igual manera, Martínez (2003:3) define comunicación *“como un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor”*. En este sentido, de acuerdo a lo antes mencionado, la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa u organización constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías.

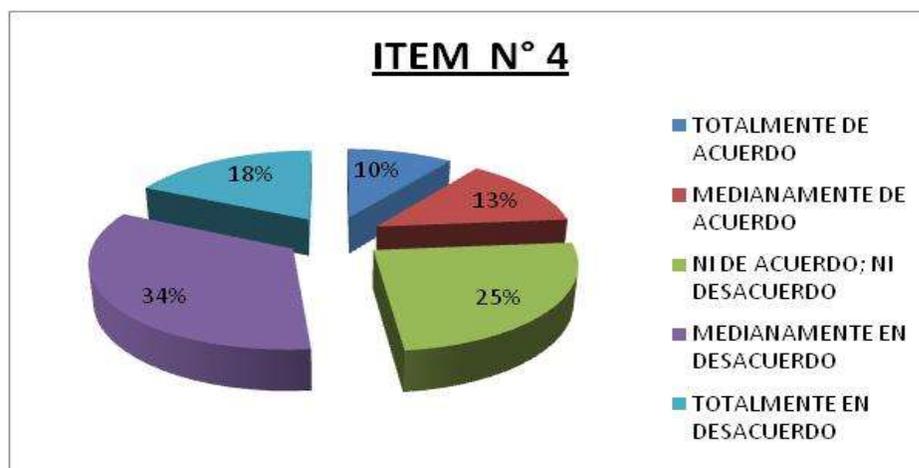
En este sentido, la eficiencia y efectividad en el flujo de la comunicación e información permite a los grupos de trabajos ser más eficaces y alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización en conjunto. El éxito de las grandes organizaciones a nivel mundial radica en que poseen un desarrollado, planificado y estructurado sistema de comunicación interna, externa y de flujo de información.

**Tabla 5. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de existencia de la retroalimentación en la comunicación formal supervisor-supervisado.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	10,1%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	12	13,5%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	22	24,7%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	30	33,7%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	18,0%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018)

**Gráfico 4. Retroalimentación en la comunicación formal supervisor-supervisado.**



Fuente: Perrián, M (2018)

El Gráfico N° 4, tabla N° 5 muestra los resultados recogidos del Ítem N° 4 acerca de la existencia o no de retroalimentación en la comunicación formal entre los supervisores y supervisados, donde el mayor porcentaje se acumula en la opción

medianamente en desacuerdo con un 34%, el 25% lo ubica en la opción de indiferente, el 18% en la opción de totalmente en desacuerdo, el 13% medianamente de acuerdo y el 10% en la opción totalmente de acuerdo. Demostrando la deficiencia que existe en la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas sobre la comunicación y flujo de información entre los niveles gerenciales, supervisores y los supervisados. Afectando las relaciones tanto laborales, como interpersonales ya que los canales de comunicación no son usados eficientemente y el personal percibe que sus jefes no proyectan un feedback de la información; ocasionando retraso en la ejecución de los trabajos, más horas hombre para la ejecución de los mismos, y sobre cargo a otras personas por re-trabajo.

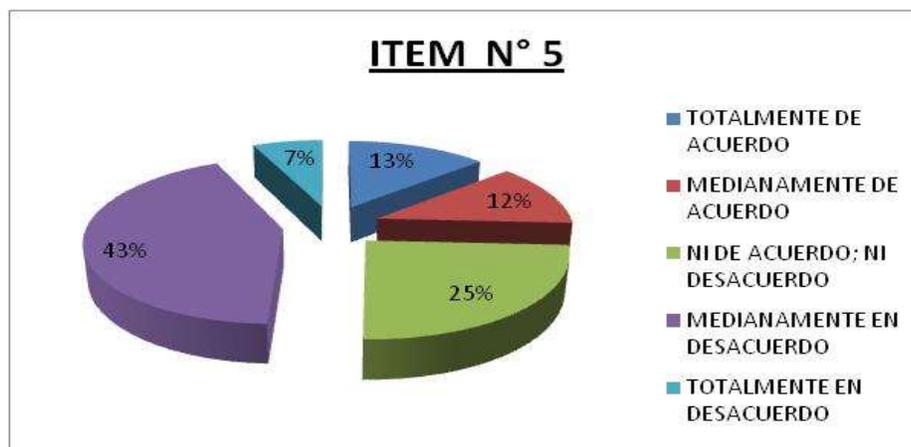
En este orden de ideas, Crosby P. (2000: 506) refiriéndose a la comunicación como *“el intercambio de información entre un emisor (fuente) y un receptor (audiencia), donde esta no tiene sentido si no se trasmite además el significado de la información”*. De acuerdo a este concepto, comunicar o transmitir un mensaje no tendrá el efecto esperado si no se hace de una manera clara y entendible para el que la recibe. En una organización, un adecuado flujo de comunicación es importante tanto para el personal como para los clientes porque facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de hacia la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle. En ese sentido, Robbins S. (2002: 310) afirma que *“una idea no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás, lo que significa que la comunicación será efectiva en la medida en que el receptor la perciba como el emisor la transmite”*.

**Tabla 6. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores sobre la difusión de la planificación semanal, mensual y anual de las actividades laborales a través de comunicación formal física y electrónica.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	13,5%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	11	12,4%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	22	24,7%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	38	42,7%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	6,7%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 5. Planificación semanal, mensual y anual de las actividades laborales.**



Fuente: Perrián, M (2018).

La Tabla N° 6, gráfico N° 5, detalla los datos recolectados acerca del juicio que expresan los trabajadores de las Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, sobre la difusión tanto física como en forma electrónica de la planificación semanal,

mensual y anual de las actividades laborales, donde el 43% de los encuestados se inclino por la opción medianamente de acuerdo, el 25% por la opción indiferente, el 13% por la opción totalmente de acuerdo, el 12% esta medianamente de acuerdo, y el 7% totalmente en desacuerdo.

La grafica demuestra que el personal en general no se siente suficientemente informado sobre la planificación de las actividades laborales a ser ejecutadas, lo cual disminuye la posibilidad de alcanzar las metas trazadas por la organización y a su vez impacta sobre la gestión de la misma; puesto que los funcionarios al no tener claros los objetivos a alcanzar, estos no se encuentran alineados y direccionados en un mismo sentido.

Por lo cual el establecimiento e información en todos los niveles de las planificaciones estratégicas para alcanzar metas y objetivos de las organizaciones es de vital importancia para estas. La ejecución y creación de los planes estratégicos en conjunto con los responsables de ejecutarlos permite a los grupos de trabajo ser más efectivos y eficientes en el logro de los objetivos propuestos por la institución.

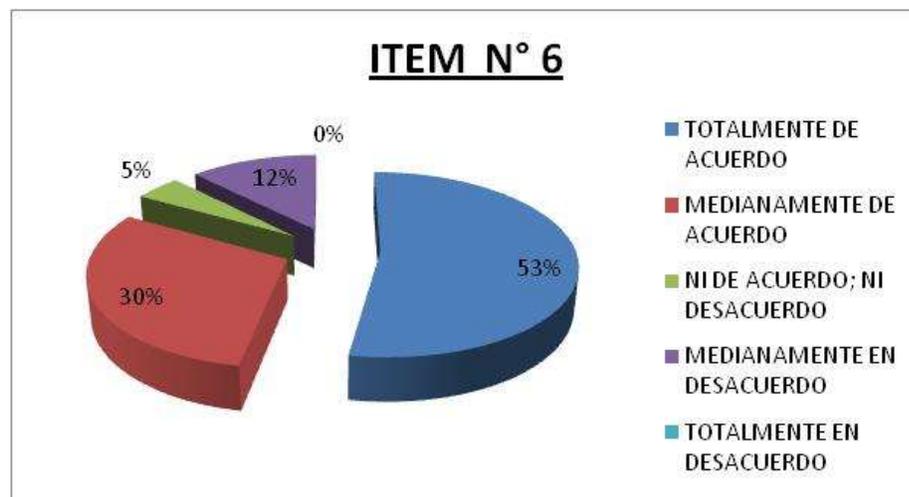
Menciona Ayón (2006) que se debe tener presente además que, por excelente que sea una idea, si ésta no se trasmite a quien debe actuar sobre ella de nada servirá y no podrá ser ejecutada con eficiencia. Por ende, cuando las personas dominan y conocen claramente sus metas así como las razones que impulsan a los directivos en la toma de decisiones se eleva la confianza y la buena voluntad de los empleados. Por tal razón la comunicación juega un rol importante en las tareas de planificación, dirección y control de las actividades a ejecutarse.

**Tabla 7. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca del rumor, el chisme, y los comentarios de pasillo como medios de comunicación con mayor presencia dentro de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	47	52,8%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	27	30,3%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	4	4,5%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	11	12,4%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 6. El rumor, el chisme, y los comentarios de pasillo como medios de comunicación con mayor presencia en la Institución.**



Fuente: Perrián, M (2018).

Los resultados expresados en la tabla N° 7, grafico N°6, permite observa que para los funcionarios de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, el Rumor, el chisme y los comentarios de pasillo son los medios de comunicación informal con mayor presencia dentro de esta, ya que el 53% de los encuestados expreso estar totalmente de acuerdo con la consulta, el 30% escogió la opción medianamente de acuerdo, el 12% se inclino por la opción medianamente en desacuerdo y el 5% por la opción de la indiferencia.

Ciertamente en las organizaciones, tanto públicas como privadas, el medio de comunicación informal forma parte del día a día de los trabajadores, es la manera de intercomunicación más rápida entre los grupos de trabajos; pero cuando esta manera de difusión de la información se transforma en el medio con mayor presencia dentro de las instituciones, llega a distorsionar la veracidad, confiabilidad y certeza de la misma, cayendo en desviación de esta y creando ambientes álgidos dentro de los grupos de trabajo y no beneficiosos para la organización.

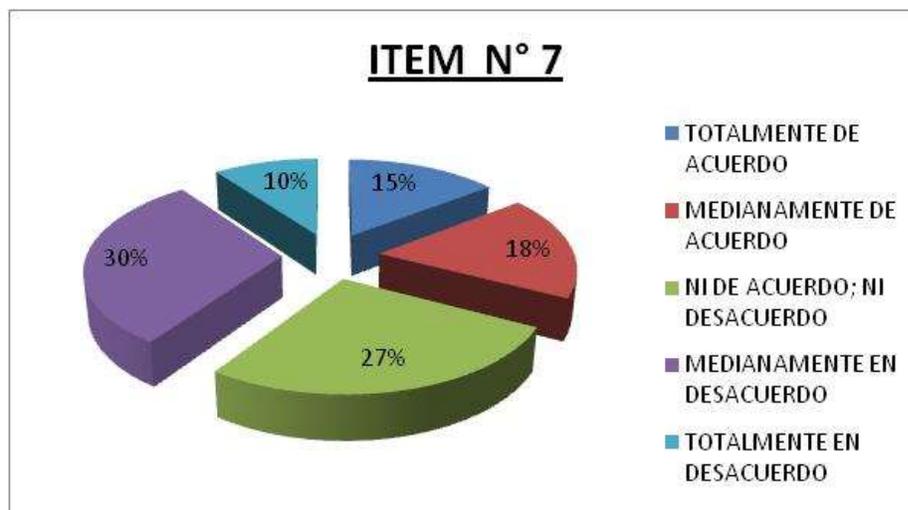
Al respecto, Robbins, S. (2002: 315) menciona que la comunicación dentro de las empresas u organizaciones siempre se produce con ruido, siendo este un obstáculo o una barrera que dificulta la comunicación y la comprensión de la información transmitida o a transmitir. Esto en la medida en que avanza se ve proyectado tanto en la forma y manera en cómo se pueden comunicar los empleados dentro de las áreas de trabajo, como hacia sus niveles supervisorios, ya que al estar la información desfigurada, esta crea factores distorsionantes que generan a su vez la no comprensión y malos entendidos que a la final afecta el clima laboral y las planificaciones, metas y objetivos a alcanzar por la organización.

**Tabla 8. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud solidaria, empática y de apoyo cuando estos comunican problemas de carácter personal.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	14,6%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	16	18,0%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	24	27,0%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	27	30,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	10,1%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 7. Percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud solidaria, empática y de apoyo a los funcionarios.**



Fuente: Perrián, M (2018).

En base a los resultados obtenidos del ítem aplicado al personal de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas Santa Bárbara y Quiriquire, se puede apreciar en la Tabla N° 8, grafico N° 7, la cual describe el juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud solidaria, empática y de apoyo cuando estos comunican problemas de carácter personal; el 30% escogió la opción medianamente en desacuerdo, el 27% se inclino por la opción de la indiferencia, el 18% por la opción medianamente de acuerdo, el 15% por la opción totalmente de acuerdo y el 10% restante por la opción totalmente en desacuerdo. Lo que se traduce en que los supervisores y niveles gerenciales no asumen en forma general actitudes empáticas, solidarias y de apoyo en los momentos en que los trabajadores les comunican problemas de carácter personal, creando en los supervisados juicios preestablecidos a informarle de dichas situaciones.

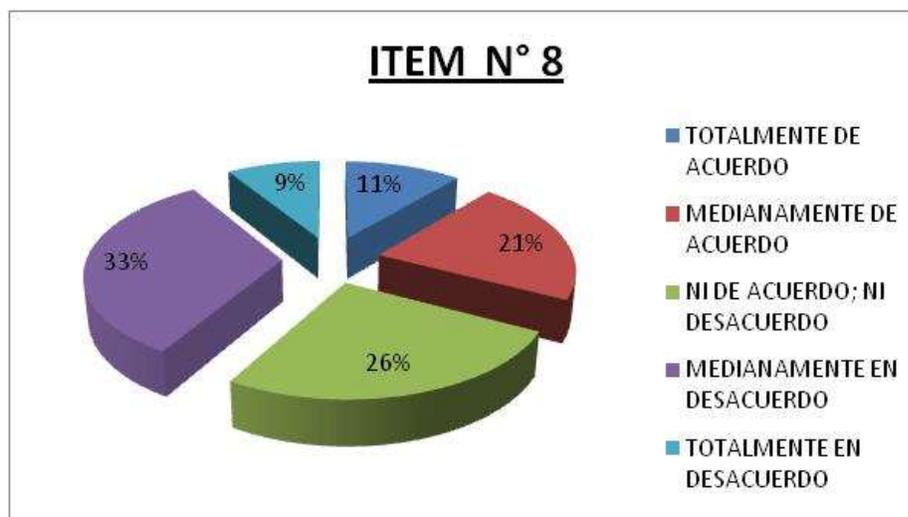
En este contexto, la inteligencia emocional, facilita las convivencia en los distintos planos donde se desenvuelven las personas, personal, familiar, afectivo y laboral. Goleman D. (1998: 187) distingue dentro de ella cinco habilidades: la capacidad de reconocer los sentimientos propios, de administrarlos, el auto motivación, el reconocimiento de las emociones de los demás y la empatía o capacidad para reaccionar correctamente ante los sentimientos de los otros. En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de inteligencia emocional. Así mismo, las nuevas tendencias y estrategias gerenciales enuncian y refieren acerca de los supervisores a la orientación y creación de relaciones más estrechas con sus supervisados, lo cual le permita establecer vínculos fraternos; cuando un supervisado crea un vinculo con su superior, permite crear ambientes laborales más sanos, lo que se traslada en beneficios para la organización, desde el punto de vista de eficiencia, efectividad y productividad.

**Tabla 9. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud de tolerancia, de comprensión y de entendimiento para manejar conflictos laborales entre los supervisados.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	11,2%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	19	21,3%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	23	25,8%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	29	32,6%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	9,0%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 8. Actitud de tolerancia, de comprensión y de entendimiento para manejar conflictos laborales entre los supervisados.**



Fuente: Perrián, M (2018).

El Grafico N° 8, tabla N° 9, resume la información recolectada el ítem 8, el cual expresa el juicio que los trabajadores perciben acerca de la actitud que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a tolerancia, comprensión y entendimiento para manejar conflictos laborales entre los supervisados; Donde el 33% se inclino por la opción medianamente en desacuerdo, el 26% por la indiferencia, el 21% por la opción medianamente de acuerdo, el 11% opto por estar totalmente de acuerdo y el 9% se inclino por totalmente en desacuerdo.

Cuando se presentan conflictos laborales entre los integrantes de los grupos de trabajo, la actitud que asume el supervisor juega un papel de suma importancia en la resolución de los mismos. El manejo de las emociones durante situaciones de tensión entre los supervisados ayuda a distribuir las cargas, siempre y cuando sean tomadas con niveles de tolerancia, respecto, comprensión y entendimiento. Los funcionarios de la Dirección Regional Maturín y sus unidades de trabajo, consideran que sus supervisores, de acuerdo a experiencias vividas, no han sabido conducir o manejar este tipo de situaciones, provocando un clima laboral tenso.

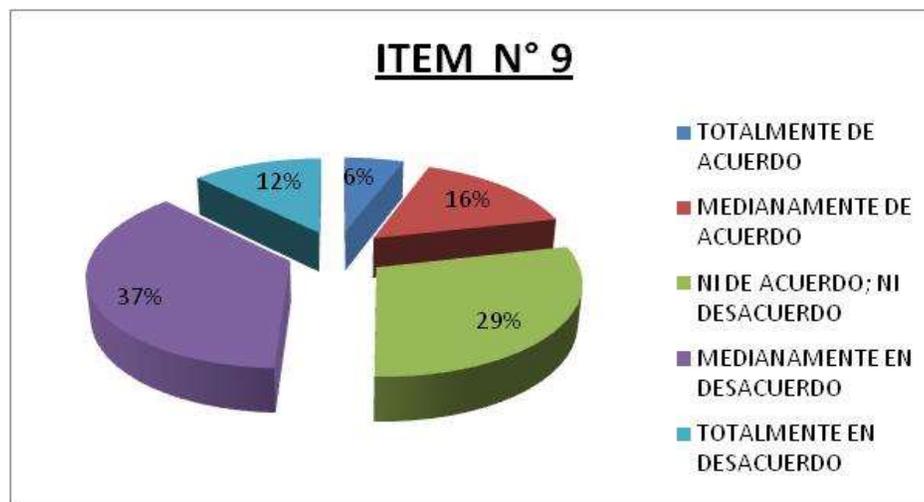
En este sentido, menciona Robbins, S. (2002: 317) que la comunicación efectiva juega un papel trascendental en la resolución de conflictos, y conjugada con el manejo de emociones tal y como refiere Goleman D. (1998), son herramientas gerenciales eficientes que permiten a los directivos y supervisores lograr ambientes laborales más sanos y productivos, ya que en su mayoría dichas problemáticas son debido a causa de mala comunicación entre los actores o provocado por información distorsionada, tal es el caso de los rumores, chismes y comentarios.

**Tabla 10. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud objetiva y estratégica para manejar las emociones y las relaciones interpersonales entre los supervisados.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	5,6%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	14	15,7%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	26	29,2%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	33	37,1%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	12,4%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 9. Actitud objetiva y estratégica para manejar las emociones y las relaciones interpersonales entre los supervisados.**



Fuente: Perrián, M (2018).

La tabla N° 10, grafico N° 9, recoge los resultados obtenidos sobre la consulta relacionada al juicio que expresan los trabajadores de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas sobre la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud objetiva y estratégica para manejar las emociones y las relaciones interpersonales entre los supervisados. En ella el mayor porcentaje se inclino por la opción de medianamente en desacuerdo con un 37%, seguido por un 29% que respondió a la consulta con la opción de indiferencia, un 16% respondió medianamente de acuerdo, un 12% la ubico en totalmente en desacuerdo y un 6% estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación.

Lo cual permite inferir que los niveles supervisorios de la Dirección Regional Maturín y sus unidades de trabajo, no proyectan actitudes objetivas y estratégicas hacia sus supervisados, al no aplicar un buen manejo de las emociones y las relaciones interpersonales con sus colaboradores. Dichas situaciones pueden darse motivado a la falta de formación, inexperiencia en el manejo de grupos de trabajo o por poco conocimiento del área donde se encuentra liderizando.

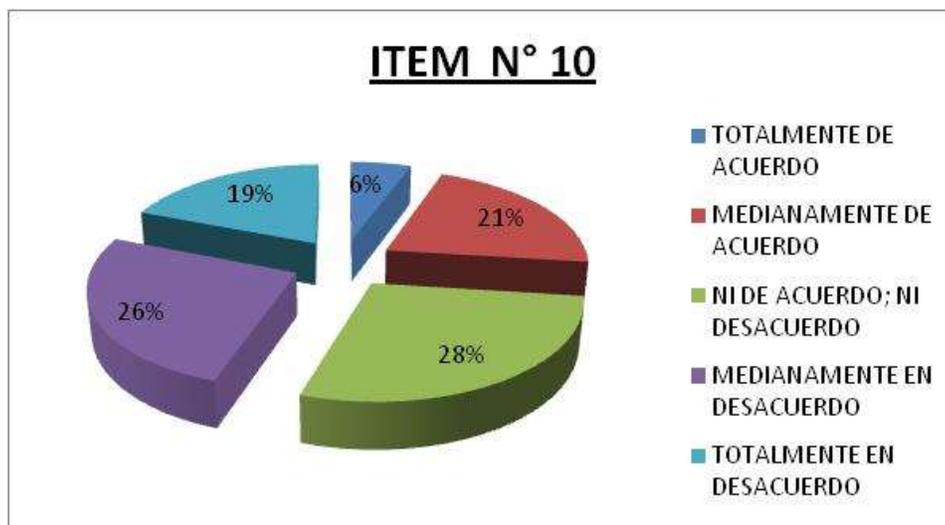
En este orden de ideas, refiere Goleman D. (1998) que el manejo de emociones desde un punto de vista estratégico y gerencial permite a los líderes establecer relaciones interpersonales más eficientes entre y hacia sus colaboradores, que se traducen en ambientes laborales más productivos, efectivos y ordenados. Así mismo, el contar con personal que reúna años experiencia en el área o sub-área asignada, ayuda a elevar los niveles de compromiso entre los colaboradores, así como el sentimiento de igualdad y equidad en los mismos.

**Tabla 11. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a fomentar e incentivar el trabajo en equipo, la unión, el respeto y la tolerancia entre los supervisados y grupos de trabajo.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	5,6%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	19	21,3%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	25	28,1%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	23	25,8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	17	19,1%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 10. Trabajo en equipo, la unión, el respeto y la tolerancia entre los supervisados y grupos de trabajo.**



Fuente: Perrián, M (2018).

Los resultados obtenidos de la aplicación del ítem N° 10, relacionada al juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a fomentar e incentivar el trabajo en equipo, la unión, el respeto y la tolerancia entre los supervisados y grupos de trabajo; se detallan a continuación en la tabla y gráfico N° 10, donde el 28% escogió la opción de la indiferencia, el 26% estuvo medianamente en desacuerdo, el 21% opino estar medianamente de acuerdo, el 19% se inclinó por la opción totalmente en desacuerdo y el 6% estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación. Esto se traduce en que los funcionarios de la Dirección Regional Maturín y de sus Jefaturas de Zonas, no perciben de parte de sus supervisores y directivos que estos incentiven y fomenten el trabajo en equipo y la tolerancia entre sus grupos de trabajo y colaboradores, lo cual se pudiera atribuirse a falta de experiencia o formación acorde a las áreas liderizadas y a la poca capacidad o inexperiencia en el manejo de personal.

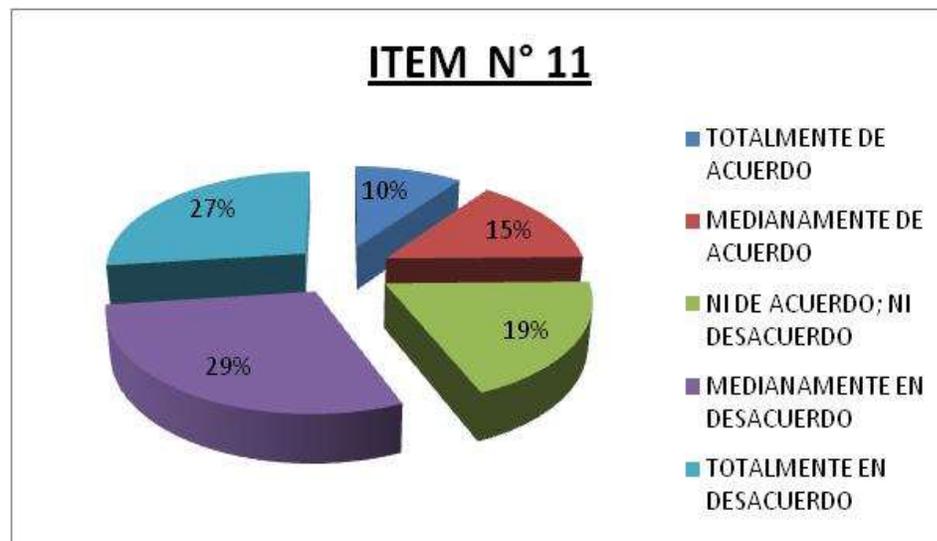
En este orden de ideas, interpretando a Goleman D. (1988) en los postulados de las bases y pilares relacionados a la inteligencia emocional, cuando un líder o en este caso, un supervisor por su actitud proactiva da origen a ambientes laborales con altos niveles de respeto y tolerancia entre y hacia sus colaboradores, el trabajo en equipo y la unión vendrían a ser un subproducto de la aplicación estratégica de estas variables, beneficiando de esta manera a la organización y facilitando a su vez la administración del recurso humano para la ejecución de las actividades laborales. De igual manera, Cooper y Sawaf apoyado sobre el modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional, expresan que el primer pilar contribuye al conocimiento emocional creando un espacio interior de gran confianza. El segundo pilar contribuye a la aptitud emocional creando un fuerte sentido de inspiración. El tercer pilar, profundidad emocional, forma el carácter y genera creatividad y el cuarto pilar, alquimia emocional, amplía la capacidad para encontrar soluciones, innovar para crear futuro.

**Tabla 12. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud de autocontrol ante situaciones de conflictos de comunicación con sus supervisados.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	10,1%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	13	14,6%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	17	19,1%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	26	29,2%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	24	27,0%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 11. Actitud de autocontrol por parte de los supervisores ante situaciones de conflictos de comunicación con sus supervisados.**



Fuente: Perrián, M (2018).

La tabla N° 12, grafico N° 11 resumen los resultados del juicio que expresan los trabajadores acerca de la percepción que asumen los supervisores y niveles gerenciales respecto a una actitud de autocontrol ante situaciones de conflictos de comunicación con sus supervisados; Donde el 29% se inclino por la opción medianamente de acuerdo, el 27% opino estar totalmente en desacuerdo, el 19% respondió de forma indiferente, el 15% escogió la opción medianamente de acuerdo y el 10% estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación. En este sentido, el personal percibe que en rasgos generales que los niveles supervisorios proyectan actitudes que no demuestran autocontrol ante situaciones conflictivas de comunicación. Esto motivado a la falta de canales de comunicaciones efectivas y direccionadas desde y hasta los niveles bajos. Desencadenando así ambientes laborales álgidos y no productivos, donde impera el desorden y la falta de organización y estructuración.

Al respecto Goleman D. (1998) menciona acerca del autocontrol dentro de sus cinco pilares de la inteligencia que no controlar emociones, sino crear pensamientos que modifiquen las emociones. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas, se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida, a diferencia de aquellas que poseen un menor control y que, por ende, caen constantemente en estados de inseguridad. Cuando deseamos orientar nuestro esfuerzo en la solución de un problema que se nos plantea, necesitamos tomar el mando de nuestros pensamientos y emociones.

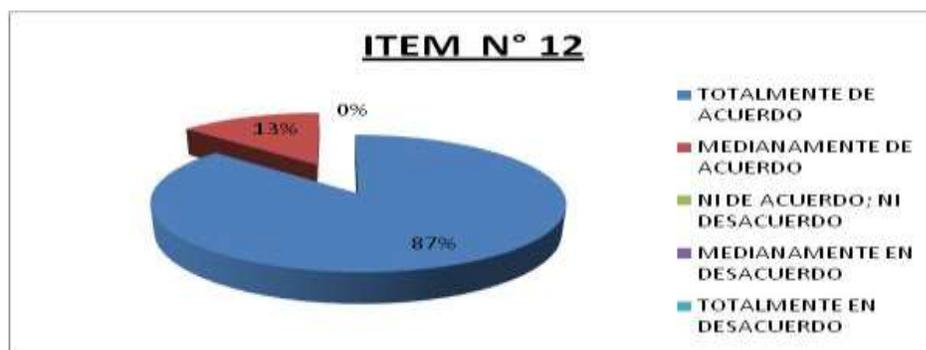
Por lo cual, una de las características primordiales que debe poseer un líder dentro de un grupo de trabajo es la objetividad, la disciplina y el autocontrol de las emociones a la hora de resolver conflictos, permitiendo de esta manera mantener equilibrios ecuánimes entre los supervisados. El establecimiento de canales claros, precisos y eficientes de comunicación supervisor – supervisado concede beneficios a las áreas y sub-áreas de trabajo, logrando de esta manera alcanzar sus metas y objetivos con mayor efectividad en tiempos más cortos.

**Tabla 13. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca del buen liderazgo, la comunicación efectiva y oportuna, como la base para mantener un clima laboral sano entre los empleados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	77	86,5%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	12	13,5%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	0	0,0%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	0	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 12. Liderazgo y la comunicación efectiva y oportuna, como la base para mantener un clima laboral sano entre los empleados.**



Fuente: Perrián, M (2018).

Los resultados obtenidos del ítem N° 12 se detallan en la tabla N° 13, gráfico N° 12 en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca del buen liderazgo, la comunicación efectiva y oportuna, como la base para mantener un clima laboral sano entre los empleados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas;

Donde el 87% estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 13% se inclinó por la opción medianamente de acuerdo.

Lo anterior se interpreta de la forma que el personal encuestado de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, aun y cuando en general no poseen la formación académica sobre los temas de liderazgo y comunicación; si están conscientes que un buen líder debe poseer ciertas características que lo exalten por encima del grupo, algunas características referidas son el establecimiento de canales de comunicación directa, precisa y clara, una capacidad para afrontar retos de forma controlada y de manera objetiva, capacidad de trabajar en grupo, capacidad de tolerancia, respeto, y autocontrol de emociones para manejo de situaciones conflictivas que pudieran generar caos y climas laborales agitados entre los colaboradores.

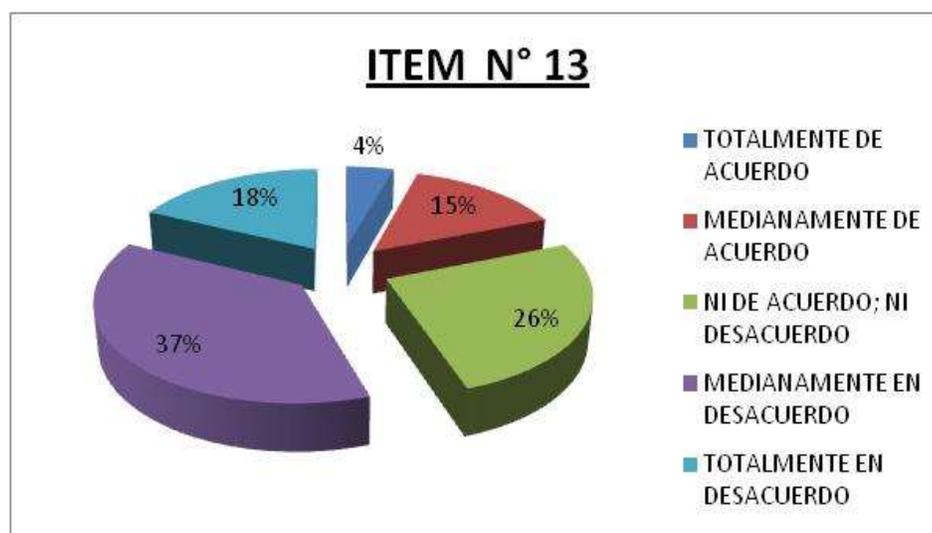
Por lo cual una comunicación efectiva es aquella que a través de buenas destrezas y formas de comunicación logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir, en ella tanto el transmisor como el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambian. (Disponible en: <http://www.psicoactiva.com/emocion.htm>). La comunicación efectiva y un buen liderazgo juegan un papel de gran importancia, ya que es una de las formas que se puede evitar malos entendidos en las operaciones normales de la organización, evitando o minimizando de esta manera conflictos por informaciones erróneas. de igual forma, El líder debe ejecutar el rol con una actitud carismática permitiendo de esta manera transmitir esa visión dentro y fuera de la organización, delegando atribuciones y funciones para lograr la motivación de los grupos, en aras de alcanzar bienes y metas comunes.

**Tabla 14. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la actitud que asumen los supervisores y niveles gerenciales de mantener un estado de igualdad y equidad para con los supervisados.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	4,5%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	13	14,6%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	23	25,8%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	33	37,1%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	18,0%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 13. Actitud que asumen los supervisores y niveles gerenciales de mantener un estado de igualdad y equidad para con los supervisados.**



Fuente: Perrián, M (2018).

La tabla N° 14, grafico N° 13 detalla los resultados obtenidos del ítem N° 13 en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la actitud que asumen los supervisores y niveles gerenciales de mantener un estado de igualdad y equidad para con los supervisados, donde el 37% expreso estar medianamente en desacuerdo con la consulta, el 26% se inclino por la opción de la indiferencia, el 18% estuvo totalmente en desacuerdo, 15% opino estar medianamente de acuerdo con la afirmación y el 4% estuvo totalmente de acuerdo.

El análisis a la grafica anterior demuestra que más de la mitad de los funcionarios consultados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, perciben que no existe una actitud de parte de sus supervisores en mantener igualdades y equidad para con ellos, es posible que se vea influenciado por la falta de un liderazgo efectivo y carismático, que no empodera a los trabajadores y que no demuestra manejo de emociones hacia sus subordinados.

Los líderes deben mantener y establecer conductas que permitan equidad e igualdad de trato sin importar género u formación académica. El clasismo en los grupos de trabajo da pie al morbbing, así como ayuda a la creación atmosferas tensas de clima laboral. De igual forma, esta inigualdad e inequidad puede verse reflejada en posibles evaluaciones laborales o en postulaciones para ascensos o a cursos de formación, privilegiando a unos grupos sobre otros sin establecimiento de criterios objetivos.

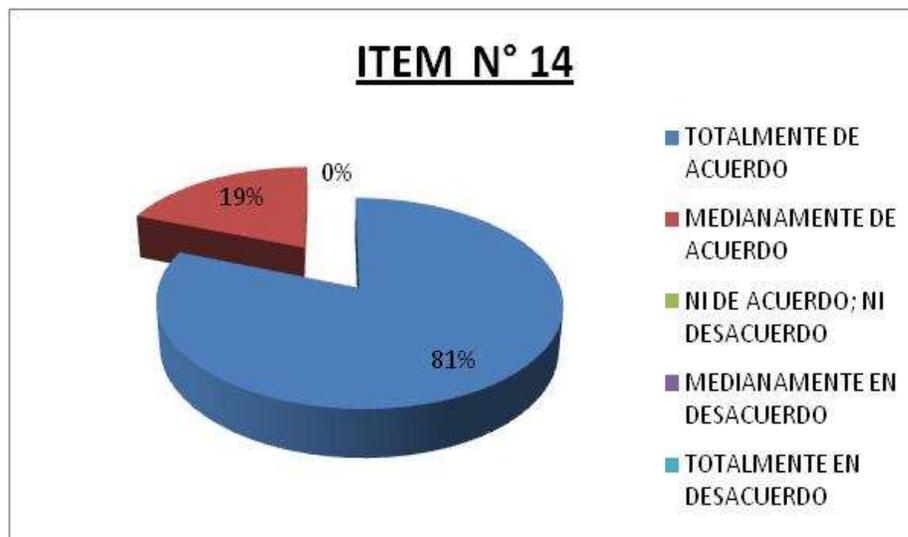
Por su parte, Goleman D. (1998: 147), con un enfoque centrado en el mundo empresarial y gerencial, destaca que la aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad.

**Tabla 15. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores al considerar que un liderazgo y una comunicación deficiente influyen directamente sobre la motivación y la apatía hacía la ejecución de las actividades laborales.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	72	80,9%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	17	19,1%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	0	0,0%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	0	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 14. La Influencia del liderazgo y una comunicación deficiente sobre la motivación y la apatía hacía la ejecución de las actividades laborales.**



Fuente: Perrián, M (2018).

La tabla N° 15 y grafico N° 14 agrupa los resultados que expresaron los funcionarios de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas en relación al juicio de considerar que un liderazgo y una comunicación deficiente influyen directamente sobre la motivación y la apatía hacia la ejecución de las actividades laborales. Donde el 81% opino estar totalmente de acuerdo y el 19% se inclino por la opción medianamente de acuerdo.

Para los funcionarios, la comunicación deficiente que existe dentro de la institución está afectando directamente actitud motivacional de estos a ejercer las actividades laborales, ya que al existir distorsión en la misma y en la direccionalidad del flujo de la información, las ordenes no son acatadas en su totalidad, provocando retraso y re-cargando de trabajo a otros funcionarios que se ven en la necesidad de cubrir las asignaciones de aquellos que no la ejercen, lo que a su vez provoca malestar general en el grupo de trabajo. En este sentido, el establecimiento de una comunicación efectiva, correlacionada con una herramienta gerencial como lo es la inteligencia emocional, ayuda a incrementar los niveles de motivación para ejercer las actividades laborales, ya que los supervisores y supervisados se encaminan en un solo sentido, para alcanzar el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización.

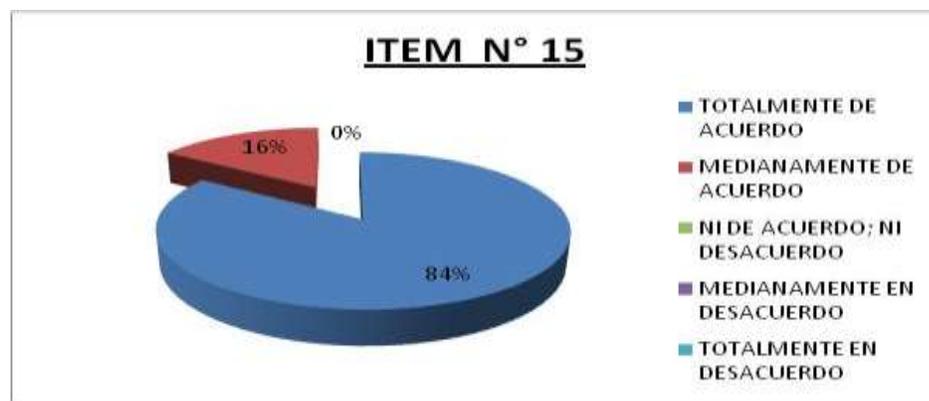
Por otra parte, Goleman D. (1998: 147), menciona que la ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía. De igual forma, el conocimiento general por parte de todos los integrantes del organismo respecto a la misión y visión de la organización juega un papel trascendental en la motivación de personal. Así mismo, la manera como es abordado la asignación de las labores por parte de los supervisores de las áreas de trabajo hacia sus colaboradores y del cómo se lideriza los grupos de trabajo define el grado de incentivo a realizar dichas asignaciones.

**Tabla 16. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores al considerar que el liderazgo eficiente, eficaz y efectivo esta directamente influenciado por la capacidad de comunicación que posee el supervisor hacia sus colaboradores.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	75	84,3%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	14	15,7%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	0	0,0%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	0	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 15. Influencia del liderazgo eficiente, efectivo y eficaz sobre la capacidad de comunicación que posee el supervisor hacia sus colaboradores.**



Fuente: Perrián, M (2018).

En el Gráfico N° 15 y tabla N° 16, se puede apreciar los resultados de la encuesta en relación al ítem N° 15, el cual enuncia el juicio que expresan los

trabajadores y funcionarios de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas al considerar que el liderazgo eficiente, eficaz y efectivo esta directamente influenciado por la capacidad de comunicación que posee el supervisor hacia sus colaboradores. El 84% se inclino por la opción de estar totalmente de acuerdo, mientras que el 16% expreso estar medianamente de acuerdo con la afirmación consultada.

Esto se puede interpretar en que para los funcionarios de la Regional Maturín y sus unidades de trabajo, dentro de las cualidades que debe poseer un líder de grupo, como lo es el carisma, la inteligencia, conocimiento del trabajo y la capacidad de motivación, entre muchas otras, se encuentra la capacidad de poder establecer mecanismos eficaces y eficientes de comunicación hacía sus colaboradores, lo cual permite establecer relaciones interpersonales supervisor – supervisado más estrechas, que se traducen en organización, direccionalidad, planificación y control de los procesos que se ejecutan en cada área de trabajo.

Chiavenato (2006: 105) menciona acerca del liderazgo como fenómeno interpersonal que es una influencia de una situación ejercida y orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana, siendo que esta influencia abarca conceptos como poder y autoridad e incluso la manera de provocar cambios en el comportamiento de las personas y de los grupos sociales.

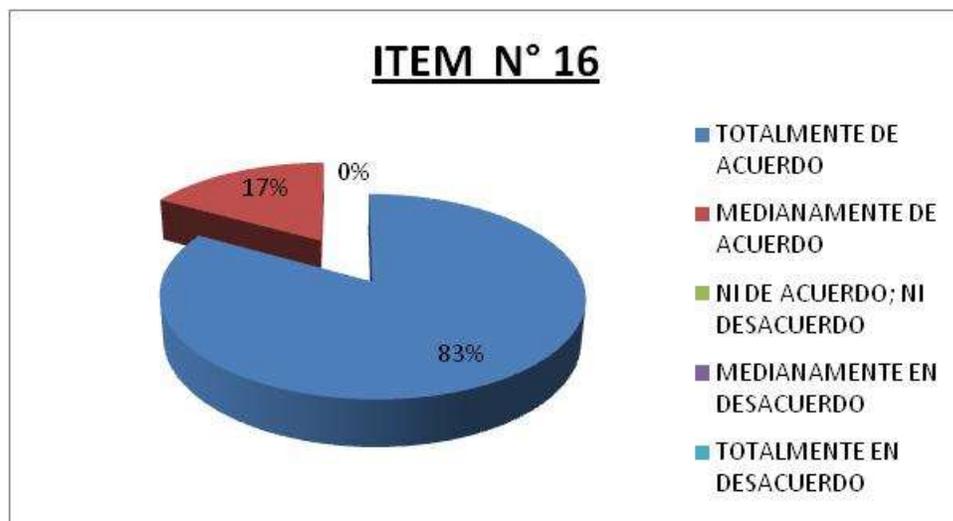
De igual manera, la formación académica con talleres y cursos de naturaleza neurolingüística son herramientas que incitan en el supervisor a desarrollar la capacidad de intercomunicación hacia sus trabajadores, permitiendo un mejor manejo del grupo de trabajo y mejorando el ambiente y el clima laboral, ya que los colaboradores cambian la forma de ver al supervisor como un personaje dictatorial, a ser un engrane más de un todo dentro de la organización.

**Tabla 17. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores al considerar que un liderazgo eficiente, eficaz y efectivo esta directamente influenciado por la capacidad de tolerancia, empatía y objetividad que posee o proyecte un supervisor hacia sus colaboradores.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	74	83,1%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	15	16,9%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	0	0,0%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	0	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 16. Influencia de la tolerancia, empatía y objetividad sobre el liderazgo efectivo, eficaz y eficiente.**



Fuente: Perrián, M (2018).

La anterior tabla y gráfico detalla los resultados del ítem N° 16, el cual resume las opiniones de los funcionarios de la Dirección Regional Maturín y de las unidades de trabajo al considerar que un liderazgo eficiente, eficaz y efectivo está directamente influenciado por la capacidad de tolerancia, empatía y objetividad que posee o proyecta un supervisor hacia sus colaboradores. En esta, el 83% del total de encuestados opinó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 17% seleccionó la opción medianamente de acuerdo con la afirmación consultada.

Ciertamente, menciona Chiavenato (2006: 105) que dentro de las cualidades y características que debe poseer un liderazgo para poder ser considerado efectivo, eficiente y eficaz, está la capacidad de tolerancia, empatía y objetividad. De igual forma, refiere Goleman D. (1998) que la inteligencia emocional como estrategia gerencial para el manejo de emociones dentro de los grupos de trabajo permite a los supervisores lograr alcanzar esa capacidad de tolerancia, empatía y objetividad, permitiendo direccionarse en una forma de liderazgo carismático, más lineal y menos piramidal, lo cual mejora los niveles de incentivo dentro del grupo de trabajo.

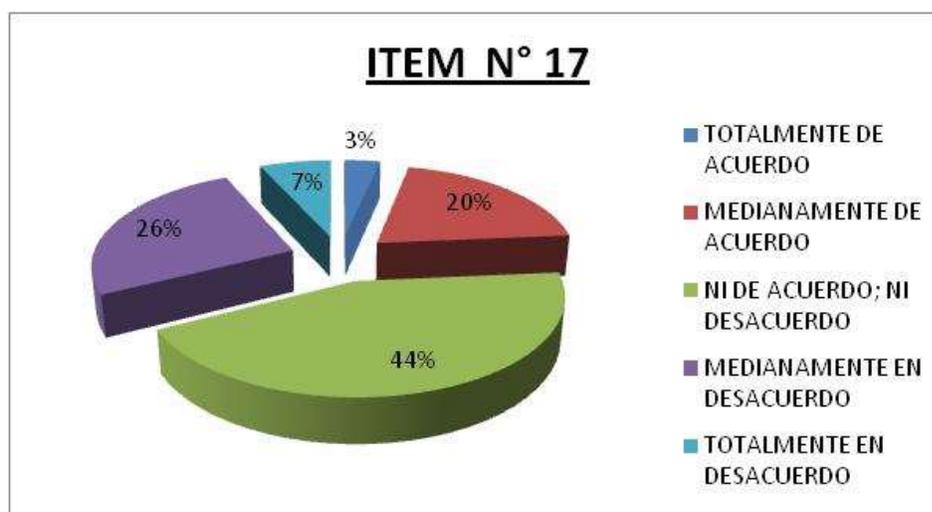
Por otra parte, el establecimiento de metodologías y estrategias comunicacionales eficientes y efectivas, en concordancia con las herramientas gerenciales anteriormente referidas, forman un bloque estructural consonante que coadyuva a influenciar en los colaboradores la motivación, el entusiasmo, la proactividad y la dedicación a alcanzar y realizar los planes de trabajo planificados en cada área y sub-área de la institución.

**Tabla 18. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la actitud que asumen los supervisores y niveles gerenciales de autoconciencia en correspondencia a sus virtudes, defectos y capacidades gerenciales, liderazgo y de intercomunicación.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	3,4%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	18	20,2%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	39	43,8%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	23	25,8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	6,7%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 17. Actitud que asumen los supervisores y niveles gerenciales de autoconciencia en correspondencia a sus virtudes, defectos y capacidades gerenciales, liderazgo y de intercomunicación.**



Fuente: Perrián, M (2018).

Los resultados del ítem N° 17, se encuentran descritos en la tabla N° 18 y grafico N° 17, el cual expresa el juicio de los trabajadores acerca de la actitud que asumen los supervisores y niveles gerenciales de autoconciencia en correspondencia a sus virtudes, defectos y capacidades gerenciales de liderazgo y de intercomunicación. Donde el 44% se inclino por la opción de la indiferencia, 26% expreso estar medianamente en desacuerdo, el 20% opinó estar medianamente de acuerdo, el 7% se inclino por la opción totalmente en desacuerdo y solo el 3% selecciono estar totalmente de acuerdo con la opción de consulta.

Los trabajadores refieren a que los niveles gerenciales y supervisorios proyectan un actitud de no autoconciencia en relación a sus virtudes, defectos y capacidades gerenciales de liderazgo y de comunicación para con ellos. Esto puede ser ocasionado por la forma o manera como últimamente se venido seleccionando a los encargados de las áreas y sub-áreas de trabajo dentro y fuera de la Dirección Regional Maturín, dando responsabilidades a trabajadores por sus grado o compromiso, ya sea político partidista, o por el amiguismo o camaradería; sin previo análisis de sus capacidades, actitudes y aptitudes gerenciales, de liderazgo, de formación académica, de conocimiento de trabajo en el área o sub-área asignada, así como de la trascendencia y experiencia en la misma.

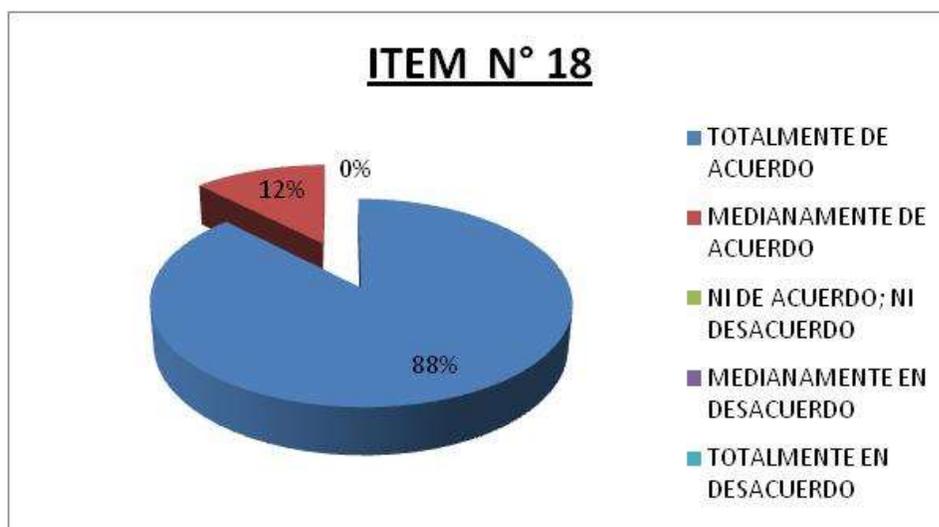
Por lo cual refiere Goleman D. (1998) en sus bases de la inteligencia emocional acerca de la autoconciencia que el líder debe ser consciente de sí mismo, conocerse, con sus virtudes y defectos. Una mayor certidumbre con respecto a nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales, la falta de esta habilidad nos deja a merced de nuestras emociones. En este sentido, para que un liderazgo gerencial sea efectivo, este además de todas las características antes mencionadas, debe poseer una capacidad de análisis crítico, tanto de sí mismo (autoconciencia), como hacía los demás (objetividad), la cual le permitirá evaluar sus virtudes y defectos, así como la de su entorno y grupo laboral.

**Tabla 19. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores al considerar que la claridad y la calidad del contenido en el mensaje transmitido es primordial para una buena y efectiva comunicación supervisor-supervisado.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	78	87,6%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	11	12,4%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	0	0,0%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	0	0,0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 18. Opinión de los trabajadores sobre la claridad y calidad del contenido en el mensaje transmitido como característica primordial para una buena y efectiva comunicación supervisor – supervisado.**



Fuente: Perrián, M (2018).

La tabla N° 19, grafico N° 18, describe el juicio que expresan los trabajadores de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas al considerar que la claridad y la calidad del contenido en el mensaje transmitido es primordial para una buena y efectiva comunicación supervisor-supervisado. En esta el 88% de los consultados opino estar totalmente de acuerdo, mientras que el 12% opinó estar medianamente de acuerdo con la afirmación.

Los funcionarios consultados están conscientes de que una comunicación efectiva debe de ir acompañada de una claridad y calidad del contenido en el mensaje transmitido. Ciertamente dentro de la Institución se cuenta con medios físicos, electrónicos y audiovisuales para la comunicación; sin embargo, los mismos no han sido empleados de una manera efectiva y eficiente, ya que se ha desvirtuado el uso de los mismos. La información requerida, así como la transmitida a los supervisados no es clara y precisa, no se cuenta con sistemas organizados de flujo y manejo de información, así como de un seguimiento y control de las mismas. Otras veces, la comunicación supervisor – supervisado no es la más correcta, ya que al no hacer buen uso del manejo de las emociones, se han creado niveles reactivos de clima laboral, tanto de manera ascendente, como descendente y de forma horizontal entre los mismos compañeros de áreas y sub-áreas.

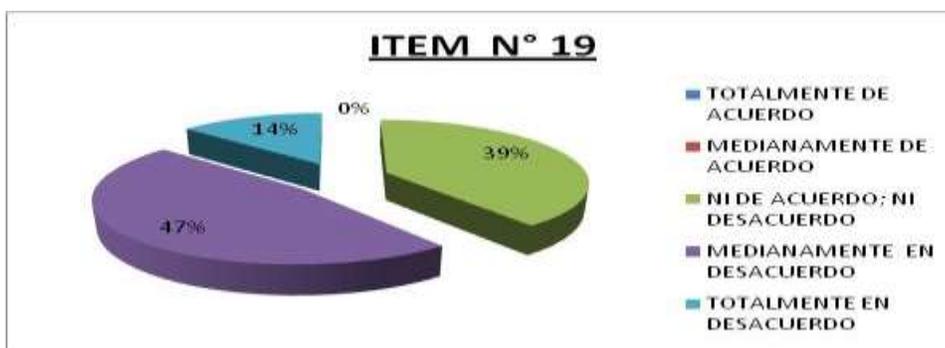
En este orden de ideas, Crosby P. (2000: 507) explica que “*el proceso de comunicación implica compartir un significado común*”, lo que significa que la información deben ser entendida tanto por el emisor como por el receptor. Así mismo, el proceso de la comunicación establece ciertos patrones, características, criterios y sistemas que debe de poseer un mensaje para que este se recibido claramente y entendiblemente por su emisor, y viceversa. Debe existir una retroalimentación en ambos sentidos, direccionalidad y sinergia entre las partes para que la misma sea considerada efectiva y eficaz, así como de claridad, precisión y calidad del mismo.

**Tabla 20. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas es de calidad y con un alto nivel de entendimiento.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,0%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	0	0,0%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	35	39,3%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	42	47,2%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	13,5%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 19. Opinión de los funcionarios sobre la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, en relación a si es de calidad y con alto nivel de entendimiento.**



Fuente: Perrián, M (2018).

Los resultados del ítem N° 19, se resumen en la tabla N° 20 y gráfico N° 19, donde los encuestados expresaron su opinión acerca del juicio sobre la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional

Maturín y sus Jefaturas de Zonas, si es de calidad y con un alto nivel de entendimiento. Donde el 47% respondió a la consulta estar medianamente en desacuerdo, el 39% selecciono la opción de la indiferencia y el 14% la ubicó en totalmente en desacuerdo.

En rasgos generales, los resultados confirman que los actuales canales y medios de comunicación, tanto interpersonal (supervisor – supervisado), como interdepartamental (entre áreas y sub-áreas) dentro de Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, no está siendo orientada de la manera más efectiva y por ende no es eficiente. La calidad y los niveles de entendimiento entre las partes son considerados de regulares a mala por los mismos actores.

En este sentido, menciona Robbins, S. (2002: 313), que se debe tener en cuenta que el objeto de una comunicación es que ésta sea eficaz y para que esto suceda lo que comprende el receptor debe coincidir con lo que el emisor desea enviar, pero aun cuando se den todos estos elementos, a veces no se logra una adecuada comunicación como consecuencia de aspectos que inciden negativamente, a los que se les denominan ruidos constituyendo verdaderas murallas o barreras.

Continúa refiriendo el autor que además para que en ese proceso haya una buena comunicación deben tomarse en cuenta otros aspectos como la claridad; que no es más que la comunicación debe ser clara; donde el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesible para quien va dirigida. Y la integridad; la cual refiere a que la comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria de los empleados para la realización de los objetivos. De igual manera, como se ha mencionado anteriormente, dicha deficiencia o debilidad obedece a la falta de estrategias gerenciales, a la falta de lineamientos esquematizados para el manejo y flujo de la información, así como de la falta o poco uso de herramientas gerenciales, tanto para

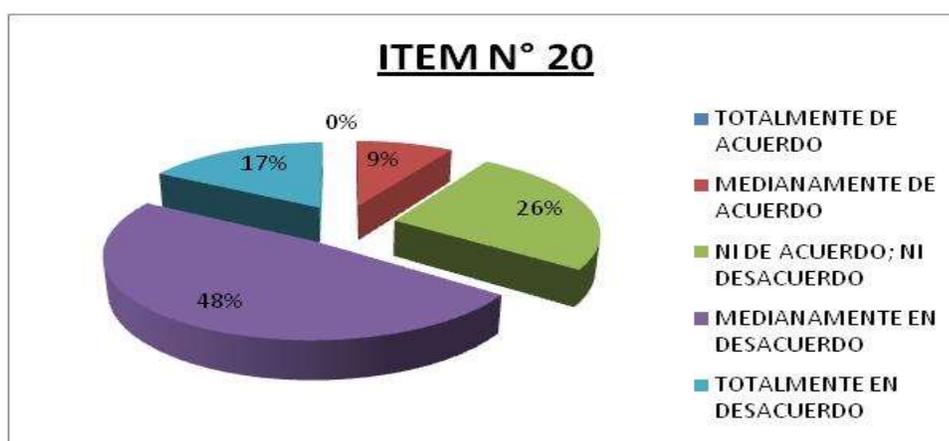
toma de decisiones, como para el manejo de grupos de trabajo y manejo de las emociones.

**Tabla 21. Distribución absoluta y porcentual en relación al juicio que expresan los trabajadores acerca de la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas es clara y con un alto nivel de comprensión.**

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA (f)	FRECUENCIA RELATIVA (%)
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,0%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	8	9,0%
NI DE ACUERDO; NI DESACUERDO	23	25,8%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	43	48,3%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	16,9%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Perrián, M (2018).

**Gráfico 20. Opinión de los funcionarios sobre la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas si es clara y con un alto nivel de comprensión.**



Fuente: Perrián, M (2018).

La tabla N° 21, grafico N° 20, resume las opiniones expresadas por los funcionarios de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, acerca de la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional y sus Jefaturas de Zonas, si esta es clara y con un alto nivel de comprensión. Donde el 48% de los encuestados opino estar medianamente en desacuerdo, el 26% opino estar indiferente, el 17% estuvo totalmente en desacuerdo y el 9% selecciono la opción medianamente de acuerdo.

Al igual que los resultados del ítem 19, los funcionarios en forma general ubican de regular a mala la eficiencia y la eficacia de los actuales sistemas y medios de manejo de información y de comunicación, tanto horizontal, como vertical y transversal. No existe claridad y tampoco un buen nivel de comprensión y de entendimiento en los mensajes transmitidos supervisor – supervisado, tanto en forma verbal, como escrita. De igual manera, el manejo de la data informativa no es precisa y oportuna, deficiencia que se observa y presenta con mayor constancia desde la Dirección Regional hacia las Jefaturas de Zonas Santa Bárbara y Quiriquire. Ocasionando retraso en los trabajos, problemas laborales entre los trabajadores, así como inconformidad en los mismos.

En este sentido, el desarrollo, definición y aplicación de metodologías y estrategias gerenciales con la premisa de mejorar el actual sistema de manejo de información, la comunicación organizacional y el manejo de las emociones dentro de los grupos de trabajo, daría como resultado la optimización de los procesos operativos dentro de las áreas y sub-áreas funcionales de la Dirección Regional Maturín y de sus Jefaturas de Zonas; así mismo, sería la base para crear un ambiente y clima laboral ecuánime y equitativo entre los trabajadores y los supervisores, así como de una visión más objetiva, basada en el respeto, la tolerancia, la empatía, la comprensión y un liderazgo eficiente, eficaz y participativo.

## **4.2 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

De los resultados obtenidos con el análisis de la encuesta aplicada al personal de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, Santa Bárbara y Quiquire, así como de la observación del ambiente de trabajo e interrelación con los trabajadores, se obtuvo información, tanto interna como externa, que permitió enumerar una serie de puntos, que de acuerdo a su naturaleza se clasificaron como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se propone esta actividad como punto de partida para revisar la situación actual de la empresa, y como base para iniciar el análisis estratégico y en función de las opciones existentes, realizar la toma de decisiones, acorde con los objetivos y metas establecidas.

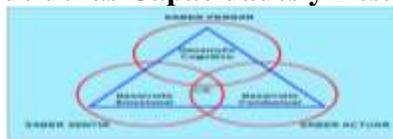
De igual forma, de los datos recabados mediante la encuesta realizada al personal se establece que existe una deficiencia en la comunicación y en el manejo de la información en cuanto a la claridad y la cantidad de esta, la cual debe fluir entre los integrantes de dicha organización. Así mismo, se detectó que las instrucciones de trabajo no son comunicadas con la debida oportunidad, lo que impide la eficacia y efectividad de los procesos dentro de la institución y sus unidades externas de trabajo, así como de las áreas y sub-áreas.

En relación a los factores distorsionantes del proceso comunicacional dentro de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, Santa Bárbara y Quiquire, se encontró que no hay suficiente verticalidad y horizontalidad entre los niveles jerárquicos y entre los mismos compañeros que la integran y a pesar de contar con canales formales, físicos, electrónicos y audiovisuales de comunicación y el debido conocimiento por parte de los empleados, la comunicación representa un elemento de entropía organizacional.

Por otra parte, en relación actitudes y aptitudes desde un punto de vista gerencial y de liderazgo de los niveles directivos y supervisorios, se observa que existe una deficiencia por parte de estos en relación, a las capacidades para manejo de los grupos de trabajo y para la resolución de conflictos laborales, los cuales se originan a consecuencia de la deficiencia comunicacional existente, tanto entre ellos mismos, como hacia sus colaboradores. De igual forma, existe poca oferta y acceso limitado a la formación académica orientada a la producción de supervisores y reemplazos de estos con el fin de inocular en ellos las capacidades para el manejo de las emociones grupales, la creación de equipos de alto desempeño, la optimización y el mejoramiento de los procesos productivos.

Se destaca así a la inteligencia emocional, la cual como se ha descrito anteriormente, 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; como una estrategia gerencial para mejorar los procesos de comunicación empresarial y organizacional. A continuación se ilustra la pirámide de las capacidades y desarrollo emocional:

**Figura 2. Pirámide de las Capacidades y Desarrollo Emocional.**



**Fuente:** Goleman, D (1988).

De ella, se derivan los componentes o elementos, como un enfoque de sistema y estrategia gerencial; aporte que hacen los especialistas para permitir identificar comportamientos y aptitudes que pueden propiciar y dar origen a un liderazgo efectivo y constituir una herramienta muy útil para la conducción de grupos de personas, de trabajo y de los procesos organizacionales. Uno de sus principales y más actuales investigadores y precursor, Daniel Goleman, centra la fundamentación de su

investigación en el enfoque de aspectos básicos para su aplicación y puesta en práctica como se mencionan a continuación:

1. *Autoconciencia*: Ser consciente de sí mismo, conocerse, con sus virtudes y defectos. Una mayor certidumbre con respecto a nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales, la falta de esta habilidad nos deja a merced de nuestras emociones.
2. *Autocontrol*: No controlar emociones, sino crear pensamientos que modifiquen las emociones. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas, se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida, a diferencia de aquellas que poseen un menor control y que, por ende, caen constantemente en estados de inseguridad. Cuando deseamos orientar nuestro esfuerzo en la solución de un problema que se nos plantea, necesitamos tomar el mando de nuestros pensamientos y emociones.
3. *Motivación*: Tenaz, con ilusión, perseverante, no desanimarse cuando algo sale mal. Tolerar frustraciones. Dirigir las emociones para conseguir un objetivo permite mantener los esfuerzos, actuar en forma más creativa y desarrollar, por consiguiente, una mayor productividad y eficacia.
4. *Empatía*: Significa entender lo que otras personas sienten, ponerse en el lugar de la otra persona, saber escuchar a los demás y entender lo que nos dicen más allá de las palabras. La capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan, es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.
5. *Habilidad social*: Asertividad, relacionarse de forma sana, defendiendo los derechos siempre respetando a los demás. Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás y de producir sentimientos en los demás: determinar la capacidad de liderazgo, de popularidad, de eficiencia en las relaciones interpersonales.

Así mismos, Goleman sustenta los elementos con los cinco principios que son primordiales dentro del proceso de la Inteligencia Emocional:

1. *Recepción*: Cualquier cosa que se incorpore por cualquiera de los sentidos.
2. *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.
3. *Análisis*: Función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.
4. *Emisión*: Cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.
5. *Control*: Función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Estos cinco principios se refuerzan entre sí. Por ejemplo, es más fácil recibir datos si uno 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 eficientes incrementaran nuestra capacidad de recibir información.

De igual manera, apoyado sobre el Modelo de los Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf, de donde se extrae la inteligencia del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas colocándolo en el terreno del conocimiento directo su estudio y la aplicación, son muy importantes para el desarrollo integral del individuo en todo su proyecto de vida. Se pueden señalar los siguientes pilares de la inteligencia emocional:

1. *Primer Pilar*: Conocimiento Emocional. Crea un espacio de eficiencia personal y confianza, mediante honestidad emocional, energía, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión. Elementos presentes: honestidad

emocional, energía emocional, retroalimentación emocional e intuición práctica.

2. *Segundo Pilar:* Aptitud Emocional. Este pilar forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor descontento constructivo. Elementos presentes: presencia auténtica, radio de confianza, descontento constructivo, elasticidad y renovación.
3. *Tercer Pilar:* Profundidad Emocional. En este pilar se exploran maneras de conformar la vida y trabajo con un potencial único respaldándose con integridad, y aumentando su influencia sin autoridad. Elementos presentes: potencial único y propósito, compromiso, responsabilidad y conciencia, integridad e influencia.
4. *Cuarto Pilar:* Alquimia Emocional. Implica aprender a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias para producir una transformación. Elementos: flujo intuitivo, desplazamiento reflexivo en el tiempo, percepción de la oportunidad, creando futuro.

En definitiva, según afirma Cooper y Sawaf, el primer pilar contribuye al conocimiento emocional creando un espacio interior de gran confianza. El segundo pilar contribuye a la aptitud emocional creando un fuerte sentido de inspiración. El tercer pilar profundidad emocional, forma el carácter y genera creatividad y el cuarto pilar, alquimia emocional, amplía la capacidad para encontrar soluciones, innovar para crear futuro. Por último, en función de que este trabajo de investigación, se basa en el aporte teórico conceptual, tendente a aplicarse en la Dirección Regional Maturín y sus jefaturas de zonas, Santa Bárbara y Quiriquire, a la Inteligencia emocional para mejorar los procesos comunicacionales y el manejo de la información en estas, a continuación, solamente se mencionan aspectos obtenidos del análisis antes referido:

#### **4.2.1 Factores internos de la organización**

El propósito es determinar las fortalezas y debilidades de la Institución. Son factores que la empresa u organización pueden controlar y son fundamentales para la construcción de las estrategias. A continuación se mencionan las principales fortalezas y debilidades detectadas en la Dirección Regional Maturín y sus Jefatura de Zona, Santa Bárbara y Quiriquire:

##### **4.2.1.1 Fortalezas**

- 1) Personal relativamente joven con muchos deseos de superarse.
- 2) Recurso humano capacitado dispuesto a aceptar los retos que se les presente.
- 3) Trabajadores con conocimiento general del trabajo que desempeñan.
- 4) Tiempo de respuesta a las necesidades de las empresas, relativamente bueno, con miras a optimizarse.
- 5) Recurso humano abierto al desarrollo y aplicación de nuevas estrategias gerenciales y nuevos modelos liderazgo gerencial.
- 6) Recursos y materiales para los procesos de comunicación y manejo de información, medios físicos, electrónicos y audiovisuales.

##### **4.2.1.2 Debilidades**

- 1) Falta o deficiencia en el proceso de comunicación entre los niveles gerenciales, los supervisores y los supervisados.
- 2) Falta de difusión de los objetivos y metas de la organización e inexistencia parcial de seguimiento y control.

- 3) Deficiencia o incapacidad para el manejo de emociones interpersonales y grupales por parte de los niveles gerenciales y supervisores.
- 4) Deficiencia de trabajo en equipo y gerencia estratégica de los grupos de trabajo.
- 5) Falta de planes de formación académica para adiestramiento, mejoramiento y desarrollo gerencial del personal.
- 6) Mal o deficiente manejo de los recursos y materiales dispuestos para los procesos de comunicación y el manejo de la información entre los supervisores y supervisados, tanto de la Dirección Regional Maturín, como de sus Jefaturas de Zonas, Santa Bárbara y Quiriquire.
- 7) Deficiencia en el sistema para designación o asignación de responsabilidades o encargaduría de las áreas y sub-áreas operativas.
- 8) Desconocimiento de las planificaciones y programaciones anuales y mensuales de las unidades de trabajo.
- 9) No se aplican procesos de gestión de la calidad.
- 10) Inexistencia de mecanismos de seguimiento y control.
- 11) Falta de estrategias a corto, mediano y largo plazo de la Institución.
- 12) No maneja recursos financieros para autogestión, por pertenecer a un ente gubernamental.

#### **4.2.2 Factores externos de la organización**

El propósito de ésta es determinar las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse. Se señalan a continuación las principales obtenidas, de acuerdo a la medición realizada.

#### **4.2.2.1 Oportunidades**

- 1) Disponibilidad de nuevas tecnologías informáticas y sistemas para intercomunicación y manejo de información.
- 2) Ofrecimiento por parte de entes externos al Ministerio de Petróleo para adiestramiento de personal, a través de convenios nacionales e internacionales.
- 3) Intercambio con otras oficinas dependientes del Ministerio de Petróleo, con el fin de unificar criterios en la metodología de trabajo, relacionadas con las diferentes solicitudes y manejo de la información y procesos de comunicación a este Ente.
- 4) Nuevas tendencias gerenciales y de desarrollo para manejo y creación de grupos de trabajo efectivos y equipos de alto desempeño, así como para el manejo y resolución de conflictos laborales.

#### **4.2.2.2 Amenazas**

- 1) Dependencia de organizaciones externas para la gestión y desarrollo de los procesos de comunicación y manejo del flujo de información (medios electrónicos y telefónicos).
- 2) Entorno político, económico y social del país.
- 3) Alto niveles de desmotivación, deserción y renunciaciones por parte del personal con años de experiencia en las áreas y sub-áreas operativas.
- 4) Distancia entre las unidades de trabajo.
- 5) Centralización para la toma de decisiones gerenciales y estratégica

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Después de realizar el análisis y presentación de resultados, y considerando el marco teórico, variables y objetivos, con los resultados obtenidos de la investigación, se concluye que:

- ❖ La situación actual de la Dirección Regional Maturín y de sus Jefaturas de Zonas (Santa Bárbara y Quiriquire), fue caracterizada mediante un análisis interno de la oficina; así como, también se consideró la influencia de factores externos. Detectándose de esta manera las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, a las que está expuesta la Institución. Se concluyó que la organización aun y en grandes rasgos posee los conocimientos básicos para la aplicación de un buen proceso de comunicación y manejo del flujo de información, el mismo no se produce de manera eficiente, efectiva y eficaz.
- ❖ En relación a los factores distorsionantes del proceso comunicacional y el flujo de la información dentro de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, Santa Bárbara y Quiriquire, se encontró que no hay suficiente verticalidad y horizontalidad entre los niveles jerárquicos y entre los compañeros que la integran, y a pesar de contar con canales formales, físicos, electrónicos y audiovisuales de comunicación y el debido conocimiento por parte de los empleados, la comunicación representa un elemento de entropía organizacional.
- ❖ Se determino que el personal en general no se siente suficientemente informado sobre la planificación de las actividades laborales a ser ejecutadas, lo cual disminuye la posibilidad de alcanzar las metas trazadas por la organización y a su vez impacta en la gestión de la misma; puesto que los funcionarios al no

tener claros los objetivos a alcanzar no se encuentran alineados y direccionados en un mismo sentido. El establecimiento e información en todos los niveles de las planificaciones estratégicas para alcanzar metas y objetivos de las organizaciones es de vital importancia para estas. La ejecución y creación de los planes estratégicos en conjunto con los responsables de ejecutarlos permite a los grupos de trabajo ser más efectivos y eficientes en el logro de los objetivos propuestos por la institución.

- ❖ Se pudo establecer que el Rumor, el Chisme, y los comentarios de pasillo, aun y cuando no son los principales medios de comunicación informal, cuenta con un alto grado de presencia dentro de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, lo cual es un distorsionante eficiente en el proceso de comunicación y en la veracidad, confiabilidad y validez de la información transmitida. Ciertamente en las organizaciones, tanto públicas como privadas, el medio de comunicación informal forma parte del día a día de los trabajadores, es la manera de intercomunicación más rápida entre los grupos de trabajos; pero cuando esta manera de difusión de la información se transforma en el medio con mayor presencia dentro de las instituciones, llega a desfigurar la veracidad, confianza y certeza de la misma, creando desviación en esta y fundando ambientes álgidos y de tensión dentro de los grupos de trabajo y no beneficiosos para la organización.
- ❖ En relación actitudes y aptitudes desde un punto de vista gerencial y de liderazgo de los niveles directivos y supervisorios, se estableció que existe una deficiencia por parte de estos en relación, a las capacidades para manejo de los grupos de trabajo y para la resolución de conflictos laborales, los cuales se originan a consecuencia de la deficiencia comunicacional existente, tanto entre ellos mismos, como hacia sus colaboradores. De igual forma, existe poca oferta y acceso limitado a la formación académica orientada a la producción de supervisores y reemplazos de estos con el fin de inocular en ellos las

capacidades para el manejo de las emociones grupales, la creación de equipos de alto desempeño, la optimización y el mejoramiento de los procesos productivos.

- ❖ Se determino a la inteligencia emocional como una estrategia gerencial aplicada en el manejo de emociones dentro de los grupos de trabajo que permite a los supervisores lograr alcanzar esa capacidad de tolerancia, empatía y objetividad; de igual forma, les permite direccionarse en una forma de liderazgo carismático, más lineal y menos piramidal, lo cual mejora los niveles de incentivo dentro del grupo de trabajo. Por otra parte, el establecimiento de metodologías y estrategias comunicacionales eficientes y efectivas, en concordancia con las herramientas gerenciales anteriormente referidas, forman un bloque estructural consonó que coadyuva a influenciar en los colaboradores la motivación, el entusiasmo, la proactividad y la dedicación a alcanzar y realizar los planes de trabajo planificados en cada área y sub-área de la institución.
- ❖ Por último, en consideración a las conclusiones realizadas, es valedero plantear con un enfoque estratégico y gerencial para la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zona (Santa Bárbara y Quiriquire) con la formulación y aplicación de lineamientos comunicacionales ambientados o sustentados bajos las Teorías de Inteligencia Emocional, mostrando una propuesta inicial que sirve de modelo para iniciarse en esta metodología, permitiendo cumplir con las metas y objetivos de la organización, así mismo que consienta a los directivos y niveles supervisorios a mejorar el manejo de sus emociones propias y las de su grupo de trabajo, canalizándolas de una manera más eficiente, efectiva y eficaz; teniendo presente los criterios para la toma de decisiones efectivas, dirigidas hacia el futuro, con el propósito de reducir presiones y tensiones, que conlleven a cambios, tanto en la organización como en los actores y participantes de esta.

## 5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado en la Dirección Regional Maturín y sus Jefatura de Zona, y considerando los resultados obtenidos, se hacen las siguientes recomendaciones:

- ❖ Implementar los lineamientos comunicacionales como propuesta basados en inteligencia emocional para canalizar efectivamente el flujo de información en esta institución, con el objeto de lograr conducir al personal al logro de los objetivos organizacionales, así como de enfocar y direccionar el manejo de las emociones dentro de los grupos de trabajo y el clima laboral.
- ❖ Analizar el estilo de supervisión y de gerencia que prevalece en la institución, a fin de poder coordinar y gestionar los procesos operativos de manera más cónsona y eficiente de acuerdo con las expectativas tanto del personal, como de la organización.
- ❖ Establecer un plan de seguimiento y control una vez implementado la propuesta, para revisar los resultados y controlar posibles deficiencias que prevalezcan en los procesos de la institución, y que permitan sugerir mejoras, aplicando una estrategia gerencial de mejora continua.
- ❖ Estudiar los otros elementos relacionados al clima organizacional, clima laboral, estructura organizacional, a objeto de generar posibles estrategias que conlleven a optimizar la gestión gerencial, bajo un ambiente laboral motivador, integrador y adecuado y que conduzca al desempeño eficaz y eficiente del personal que conforma esta organización de manera que se logren los objetivos establecidos.
- ❖ Iniciar el adiestramiento en las áreas de desarrollo de personal, psicosocial, nuevos modelos gerenciales, así como en el área de la programación neurolingüística, mediante el desarrollo de talleres, cursos, charlas, y videos

conferencias, que permita en un mediano plazo formar e inocular en los funcionarios activos dichos conocimientos, aplicándolos como una herramienta más del trabajo, permitiendo adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y los nuevos retos. Cabe destacar que la investigación realizada representa el primer estudio formal de planificación estratégica que es aplicado a la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA**

La comunicación en una organización es importante, debido a los beneficios que ofrece al trabajo en equipo haciéndolo más eficiente, bajo un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados con una alta productividad dentro de las diferentes áreas, constituyendo una fortaleza para las empresas sólidas y en crecimiento, con la integridad y la confianza del personal que la conforma obtenida por una perfecta interrelación dada a través de la comunicación.

En ese sentido y sumado a ello, el aspecto emocional que poseen los individuos que liderizan las organización es un factor que influye de alguna manera en la fluidez y la efectividad de la comunicación, y aunque muchos no lo entiendan o no puedan ver esta realidad, en última instancia todas las decisiones se toman emocionalmente, por lo que la información y el razonamiento lógico colocan a las personas en mejor situación para ejercer sus emociones.

En cuanto a este aspecto una tendencia gerencial importante para saber manejar estas situaciones y que pueden incidir negativamente en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, esta la inteligencia emocional, la cual es la habilidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, así como de ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso, demostrar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanza.

La combinación de ambas tanto de la comunicación como de conocer e internalizar lo referente a la inteligencia emocional pueden permitir mejorar las relaciones de las personas en la organización, además de facilitar la oportunidad de

interrelacionarse y aprender a superar problemas de coordinación de tareas que requieren la participación conjunta para su realización; considerando por ello la importancia de formular lineamientos comunicacionales basados en inteligencia emocional a la Dirección Regional Maturín y sus jefaturas de zonas, perteneciente al Ministerio del poder popular para el Petróleo, que conduzcan a canalizar efectiva y eficientemente el flujo de comunicación e información en esta institución gubernamental.

### **6.1 OBJETIVOS**

- 1) Estructurar estrategias comunicacionales enmarcadas en la dimensión humana considerando las competencias emocionales de los trabajadores para conformar equipos de trabajo de alto desempeño.
- 2) Desarrollar habilidades emocionales que optimicen el clima laboral como los son: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.
- 3) Proporcionar lineamientos y estrategias gerenciales a la Dirección Regional Maturín y sus jefaturas de zonas, que ayuden a orientar la eficacia y eficiencia del proceso de comunicación y flujo de información dentro de la organización.

### **6.2 DIAGNÓSTICO**

La investigación realizada sobre el proceso comunicacional dentro de la Dirección Regional Maturín y sus jefaturas de zonas (Santa Bárbara y Quiriquire) arrojó la presencia de algunas debilidades referidas a la claridad, cantidad y oportunidad de las informaciones transmitidas a pesar de disponer de canales y medios apropiados se evidenció deficiencias en la comunicación eficaz, efectiva y eficiente, necesaria para la operatividad normal, gestión eficiente y éxito de la organización.

En tal sentido, se requiere de implementar acciones tendentes a regularizar las anomalías comunicacionales para mejorar la fluidez y flujo de la información, así como de optimizar el desempeño laboral que coadyuve al éxito en el logro de los objetivos organizacionales propuestos por esta institución Gubernamental.

### **6.3 POBLACIÓN OBJETIVO O BENEFICIARIOS**

El conjunto de lineamientos comunicacionales basados en inteligencia emocional está dirigido al personal que integra a la Dirección Regional Maturín, incluyendo sus jefaturas de zonas (Santa Bárbara y Quiriquire) del Ministerio del Poder Popular para el Petróleo, y está enfocado en el mejoramiento de la efectividad y eficiencia del proceso de comunicación y flujo de la información, con el objeto de disminuir las desviaciones laborales por debilidades presentadas en la fluidez, entendimiento, comprensión y transmisión de la información Ascendente, descendente y transversal. Así mismo, las estrategias gerenciales indicadas se refieren a la relación cordial que debe existir entre los empleados de dicha institución gubernamental.

### **6.4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PROPUESTA**

- a. *Comunicación:* Es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad y comunicación. Es decir, investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social.
- b. *Función de información:* La función de la información en las estrategias de La Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, debe difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de los medios y escenarios descritos

aquí, donde se involucran todos los colaboradores, los medios de comunicación y los mensajes.

- c. *Función de comunicación:* Deberá compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso en donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre el o los que emiten un mensajes y entre el o los que reciben. La intención de compartir una misma visión y modelo de gestión es la finalidad de la comunicación. La comunicación debe centrarse en los principios de interacción, de entendimiento participativo, de diálogo y retroalimentación y debe ser aplicada en todos los niveles y tipos de comunicación existentes en la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas, para hacerla funcionar operativamente. Comunicar la misión, la visión, los principios, valores, objetivos estratégicos, políticas y objetivos de calidad de la Dirección Regional Maturín y de sus Jefaturas de Zonas (Santa Bárbara y Quiriquire), contribuyendo al mantenimiento y buen desenvolvimiento de la cultura y estructura organizacional de la institución.
- d. *Comunicación ascendente:* aquella que se realiza con los directivos o superiores, con el fin de dar a conocer el panorama general que se vive al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo. Esta información debe ser detallada, específica y propositiva.
- e. *Comunicación descendente:* es la comunicación emitida desde la alta dirección nacional, Regional y demás grupos de interés para consensuar acuerdos orientados a la sostenibilidad.
- f. *Comunicación corporativa o empresarial:* Es el conjunto de acciones de comunicación que la organización transmite a sus diferentes grupos de interés. La Comunicación Corporativa debe fundamentarse en una estrategia de comunicación y se caracteriza por ser dinámica, planificada, concreta y sujeta a una retroalimentación constante.

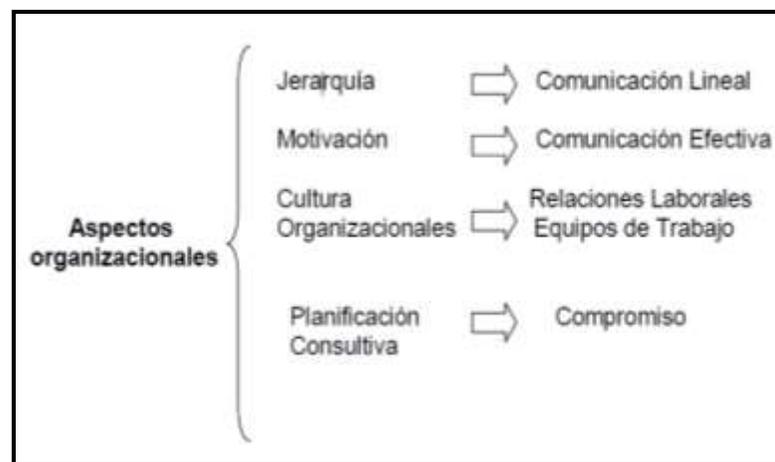
- g. *Comunicación dialogante*: Corresponde a la comunicación de doble vía, que reconoce al interlocutor y permite la retroalimentación de las ideas que se comparten.
- h. *Comunicación evolutiva y flexible*: Instrumento de gestión que permite la adaptación a las necesidades de sus públicos de interés así como la permanente actualización en los procesos del grupo.
- i. *Comunicación externa*: Es la comunicación dirigida a los grupos de interés externos, cuyo propósito es promover la reputación y el relacionamiento, a partir de las características, actividades, productos, resultados y servicios de la Organización.
- j. *Comunicación inmediata*: Transmisión de la información al público de interés de manera rápida y concreta logrando una transferencia efectiva de la información.
- k. *Comunicación interna*: Es la comunicación que se genera al interior de cada organización y tiene como propósito la difusión del direccionamiento estratégico, cultura corporativa y el mantenimiento de las buenas relaciones entre sus colaboradores.
- l. *Comunicación horizontal*: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico al interior de la Organización. Su razón de ser es la integración de actividades y la coordinación del personal.
- m. *Comunicación permanente*: Hace referencia a la alta frecuencia en el flujo de información interna y externa.
- n. *Coordinación institucional*: Establecimiento y mantenimiento de espacios y mecanismos de comunicación entre las diferentes unidades de trabajo, como principio fundamental para una permanente y apropiada relación con los diversos públicos involucrados con su gestión.

- o. *Crisis*: Es un evento específico que rompe la estabilidad de una organización, pone en riesgo su reputación, y que es necesario enfrentar de manera oportuna con el propósito de minimizar los efectos y recuperar la normalidad
- p. *Difusión*: Alcance al que llega la transmisión de un mensaje.
- q. *Divulgación*: Ejercicio de poner al alcance de determinadas audiencias un determinado mensaje.
- r. *Estrategia de comunicación*: Es un curso de acción establecido de forma anticipada con la finalidad de lograr una percepción acorde con los objetivos estratégicos
- s. *Medios de comunicación*: Son una de las herramientas por medio de la cual se ejecuta el proceso comunicativo entre diferentes instancias. Representan un canal eficaz para informar a todos los públicos los mensajes de la estrategia de comunicación.
- t. *Mensaje*: Es la idea central que se requiere enviar a las distintas audiencias. De su adecuada y eficiente divulgación depende, en gran parte, el éxito de una estrategia de comunicaciones.
- u. *Comportamiento Organizacional*: Conjunto de actividades y disposiciones mentales, morales y emocionales, que describen la conducta del trabajador ante las responsabilidades asignadas y relacionadas con su área de trabajo.
- v. *Coordinar*: Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- w. *Estrategia*: En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

- x. *Lineamiento*: tendencia, dirección o rasgo característico de algo que sirve de guía para emprender la acción.
- y. *Inteligencia emocional*: tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno.

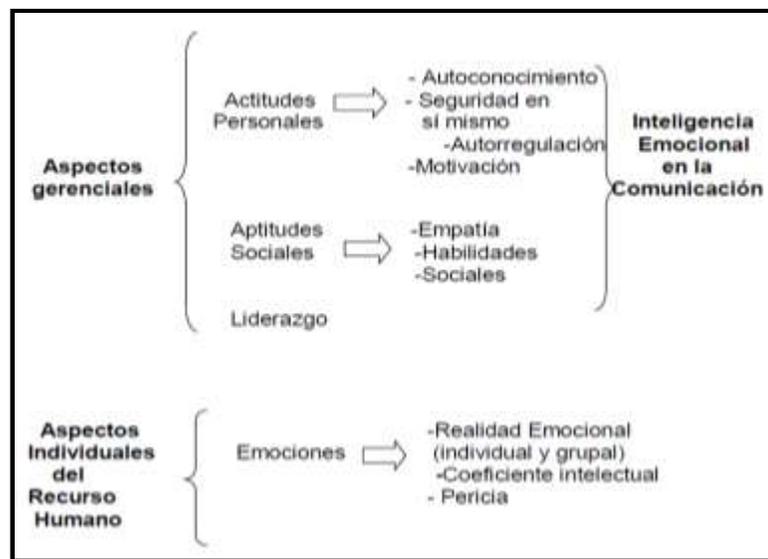
## 6.5 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

**Figura 3. Aspectos Organizacionales**



**Fuente:** Perrián, M (2018).

**Figura 4. Aspectos Gerenciales e Individuales del Recurso Humano.**



Fuente: Perrián, M (2018).

## 6.5.1 Aspectos organizacionales

### 6.5.1.1 Jerarquía

Se deben acatar los canales formales de comunicación en dirección vertical, ascendente y descendente. Para tal fin se debe emplear los medios apropiados para transmitir informaciones dentro de la Dirección Regional Maturín y en sus Jefaturas de Zonas, Santa Bárbara y Quiriquire, es decir, cartas, memorandas, correo electrónico y medios audiovisuales. Es importante respetar las líneas desde el supervisor hacia el supervisado y viceversa, verificando la comprensión del mensaje transmitido.

### 6.5.1.2 Motivación

Para estimular e incentivar al personal a lograr los objetivos establecidos, es necesario superar la baja motivación que se refleja en el desempeño de sus funciones por la falta de información referente a las actividades que deben llevar a cabo, por lo que es necesario que los Directivos a través de los niveles respectivos, procure suministrar la

mayor cantidad de información posible en forma clara y precisa de manera que puedan iniciar y realizar sus actividades oportunamente, sin retrasos ni confusiones. Así mismo, es de suma importancia que los supervisores atiendan y den respuestas en tiempo breve a las informaciones solicitadas para evitar atrasos en el cumplimiento de entrega de servicios. Para ello se recomienda implementar programas de incentivos y apoyarse en los medios tecnológicos, como carteleras, medios electrónicos y audiovisuales por ser medios rápidos y eficaces para transmitir información a mayor número de usuarios.

### **6.5.1.3 Cultura organizacional**

La organización debe promover un cambio en este ámbito fomentando y sustentando las relaciones laborales y sociales de todos los miembros para lograr conformar equipos de trabajo identificados y comprometidos con la visión y misión de la empresa, a través:

- ❖ Supuestos compartidos – como pensamos aquí
- ❖ Valores compartidos – En que creemos aquí
- ❖ Significados compartidos – como interpretamos las cosas
- ❖ Entendidos compartidos – como se hacen las cosas aquí
- ❖ Imagen corporativa compartida - como nos ven

### **6.5.1.4 Planificación consultiva**

Implementar la planificación de tareas y programas de trabajo bajo el método consultivo para crear interés y sentido de compromiso entre los empleados y la empresa. Esto puede lograrse considerando y tomando en cuenta las ideas y opiniones de los empleados en las decisiones laborales de la Dirección Regional Maturín y en sus Jefaturas de Zonas.

## 6.5.2 Aspectos gerenciales

### 6.5.2.1 Actitudes personales

Es importante que los Directivos y Supervisores de áreas y sub-áreas aprendan a manejar sus emociones, en virtud de la influencia que estas pueden llegar a tener tanto en las decisiones que toman como en la carga emocional que llevan las informaciones que transmite al personal, por ello debe orientarlas y canalizarlas a través de la participación activa en seminarios y talleres de crecimiento personal, control de la ira, manejo del stress, autoestima y motivación al logro entre otros, a través de instituciones reconocidas en el área. Además de apoyarse con especialistas en el manejo de la conducta. De igual manera, es recomendable la creación de talleres y cursos en Programación Neurolingüística o PNL. Estas aptitudes, de acuerdo a la Inteligencia Emocional son:

- ❖ *Autoconocimiento*: los supervisores deben aprender a conocer qué siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones, analizando cuáles son sus habilidades; dentro del autoconocimiento además debe aprender a reconocer “su Conciencia Emocional” que no es más que las propias emociones y sus efectos, y la “Autoevaluación” que simplemente es conocer las propias fuerzas y sus límites.
- ❖ *Seguridad en sí mismo*: es la certeza que se tiene sobre el propio valor y las facultades con las que se cuenta. Esta condición es importantísima que la transmita un gerente o supervisor a su personal, porque constituye un motor inspirador, que propicia la seguridad y confianza reflejada en la ejecución de sus actividades.
- ❖ *Auto regulación*: este aspecto es una de las aptitudes que un gerente o supervisor debe prestar especial importancia y atención en virtud de la influencia que pueden llegar a ejercer las emociones en el proceso de la comunicación, de las relaciones interpersonales y la toma de decisiones; siendo esta condición uno de los puntales de la inteligencia emocional, el cual crea en el individuo un estado de conciencia tal, que le permite conocer, controlar y manejar sus propias emociones de manera

que no pueda influir ni enturbiar sus acciones con consecuencias negativas, sobre todo cuando interactúa con otros individuos. En la organización es común presenciar distintos tipos de reacciones en las personas en un momento de presión o tensión laboral. El gestor de la organización debe ser cuidadoso antes de emprender cualquier acción donde estén influyendo sus estados de ánimo. La auto regulación en el gerente implica:

- ✓ El Autocontrol: aprender a manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.
  - ✓ Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad.
  - ✓ Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
  - ✓ Adaptabilidad: flexibilidad para manejar el cambio.
  - ✓ Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
- ❖ *Motivación*: es una herramienta que no debe obviar el gerente o supervisor cuando maneja recursos humanos, el cual debe saber orientar y utilizar las preferencias más profundas de su personal para avanzar hacia los objetivos establecidos, y tomar iniciativas para ser muy efectivos y perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones. En este aspecto es importante que el gerente o supervisor impulse:
- ✓ El Afán de triunfo: esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
  - ✓ El Compromiso: aliarse a las metas del grupo u organización.
  - ✓ La Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades.
  - ✓ Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.

### 6.5.2.2 Actitudes sociales

Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones sociales, por lo que el gerente y supervisores debe practicarlas y afianzarlas con el objeto de propiciar y mantener la armonía entre las personas que están bajo su dirección. Dentro de estas se pueden mencionar:

- ❖ *Empatía*: percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. Para ello debe además proponerse:
  - ✓ Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente en su preocupación.
  - ✓ Ayudar a los demás a desarrollarse: es percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
  - ✓ Orientarlos hacia el servicio: es prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
  - ✓ Aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
  - ✓ Conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.
- ❖ *Habilidades sociales*: Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultar, utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para cooperación y el trabajo de equipo. Es importante recalcar que el dominio y control de estas aptitudes conlleva a generar un cambio personal, cuya práctica diaria en la gestión de los recursos humanos fortalece las relaciones humanas con las personas que en ella laboran, propiciando y fomentando este escenario las comunicaciones abiertas y honestas entre la dirección y el personal, creando un clima de comprensión mutua sobre necesidades y motivos de los empleados y motivando a

través del trabajo mismo, donde la supervisión se concentra en la ayuda al personal para que desempeñe mejor su trabajo.

### **6.5.2.3 Liderazgo**

Los supervisores y líderes de la Dirección Regional Maturín y de sus Jefaturas de Zonas, deben orientar su estilo de dirección bajo un esquema de participación y consulta, basándose en un proceso de comunicación fluido y transparente que contribuya con la integración de equipos sinérgicos que trabajen de manera cohesionada para el logro de objetivos comunes.

## **6.5.3 Aspectos individuales del recurso humano**

### **6.5.3.1 Emociones**

Este aspecto es similar a los aspectos gerenciales, solo que está reflejado desde el supervisado hacia el supervisor, los cuales están en una condición laboral distinta. Dentro de estas se deben considerar:

- ❖ *Realidad Emocional*: son las condiciones tanto laborales como familiares donde se desenvuelve la persona, las cuales dependiendo del grado de dificultad o situaciones que se le presenten *pueden* afectar su tranquilidad y estabilidad emocional llegando a influir negativamente en el desempeño efectivo de sus funciones dentro de la organización. Para ello es conveniente que el gerente y los supervisores, de acuerdo al desarrollo de las aptitudes anteriormente mencionadas, utilice las habilidades adquiridas referidas al conocimiento de las emociones ajenas, para orientar a la persona a canalizar sus propias emociones en pro de obtener un beneficio propio a través de la ejecución y cumplimiento de las labores asignadas en la organización.
- ❖ *Coficiente Intelectual*: es común observar que en las organizaciones si bien es cierto que las personas tienen diferentes niveles de preparación y formación

académica, en ocasiones hasta muy bajo, también es muy cierto que por ser estos el motor de su actividad económica, es significativo que los gerentes y supervisores estimulen a su personal al mejoramiento continuo mediante la formación y desarrollo en función de sus capacidades intelectuales. Siendo esta la manera de contar con un capital intelectual preparado que pueda enfrentar los retos en esta constante dinámica y agresiva economía con más fácil adaptación al cambio, además de ser un factor motivador para el recurso humano de las organizaciones en virtud de llenar sus expectativas personales.

- ❖ *Pericia*: Son las destrezas y habilidades que demuestran las personas para realizar una *determinada* actividad que facilitan y determinan los resultados que puedan tener. En este sentido cuando la persona presenta estas debilidades en su desempeño, es conveniente que la gerencia busque la manera de apoyarlo mediante el entrenamiento de manera que pueda capacitarlo y pueda dar lo mejor de sí para realizar de una forma más efectiva sus tareas.

## 6.6 LINEAMIENTOS PARA LA COMUNICACIÓN

Toda organización es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación. El medio ambiente informativo de las instituciones puede ser tan estable como la propia organización sea o se lo permita. La producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, generará una organización que facilite los equilibrios y controle las contingencias hasta donde esto sea posible.

En este sentido, la comunicación se entiende como la posibilidad de participación desde un gran entramado de relaciones donde se intercambiarán vivencias, experiencias y objetivos comunes, para la construcción de sociedades horizontales, con más opciones de vida y libertad. Una estrategia en materia de comunicación debe estar

compuesta de dos lógicas, la informativa y la comunicativa. Es arriesgado dar una explicación por separado para definir la función de cada uno de estos términos, máxime si su articulación, dato-significado, constituyen el principio básico para la construcción de representaciones sociales. La función de la información en una estrategia consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimiento en donde se encuentran involucrados los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes. Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias.

De acuerdo a lo anterior, y articulando las funciones de Información, las funciones de comunicación y aplicando una estrategia gerencial basada en los postulados de Daniel Goleman de Inteligencia Emocional, se establece una sinergia entre ambas articulando la transferencia y comprensión de los datos desde los emisores, en este caso los niveles gerenciales y los receptores, estos últimos denominados colaboradores o equipo de trabajo.

### **6.6.1 Principios básicos**

- ❖ Claridad: los mensajes deben ser claros, para evitar dudas, malos entendidos o dobles lecturas (desinformación).
- ❖ Participación: se releva la participación de los distintos estamentos que integran la institución, a través de una gestión que promueve la comunicación en sus distintos sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- ❖ Oportunidad: los mensajes se comunicarán oportunamente, es decir, en los tiempos óptimos para la toma de decisiones y/o la adopción de cambios.
- ❖ Coherencia: la comunicación será coherente con la Misión, Visión y Valores que promueve la institución.

- ❖ **Ética:** por ser uno de los valores institucionales, se considera como un valor transversal a todo el proceso de la comunicación. Para ello se entenderá la ética como la confidencialidad de la información, cuando así se requiera, la veracidad y el respeto hacia los medios de comunicación y el trabajo periodístico.

### **6.6.2 Comunicación interna**

La comunicación interna es la herramienta mediante la cual la organización transmite deliberadamente su ideario institucional (visión, misión, valores, propósitos), difunde sus políticas y fomenta la creación de una identidad consistente con su declaratoria. Es también un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de innovaciones en la gestión buscando la alineación de los colaboradores y su adscripción al proyecto. Para ello es necesario que dentro de la Dirección Regional Maturín y en sus Jefaturas de Zonas se aplique una masiva difusión de los Valores institucionales de la organización, la Misión, la Visión, los principios fundamentales de los funcionarios públicos, así como de las normativas y reglamentos que rigen la administración pública y en especial al Ministerio del Poder popular para el Petróleo, a través de video conferencias, charlas, discusiones, debates y mesas de trabajo.

### **6.6.3 Destinatarios de la comunicación interna**

La comunicación interna dentro de la Dirección Regional Maturín, así como en sus Jefaturas de Zonas, Santa Bárbara y Quiriquire, estará orientada al siguiente personal:

- ❖ **Obreros y Operadores:** es el personal con formación academia de nivel medio (bachilleres) de bajo nivel dentro de la cadena de mando, integrado por los choferes, personal de mantenimiento, operadores de seguridad (vigilantes) y mensajeros.
- ❖ **Personal administrativo:** está conformado por todo el personal de nivel medio o técnico, con especialidades a abocados a la áreas de administración, contabilidad,

administración de personal, secretarías, asistentes administrativos, ayudantes de archivólogos y oficinistas.

- ❖ Funcionarios de carrera: es el personal con formación académica de nivel técnico a profesional, agrupa todos los profesionales con grados de técnicos superiores universitarios, Calculistas de hidrocarburos, Aforadores de hidrocarburos, inspectores de hidrocarburos, ingenieros, contadores públicos, licenciados en administración, abogados, economistas y planificadores.
- ❖ Supervisores, Jefes de Zona, Coordinadores, Jefes de grupo, Jefes de áreas y sub-áreas: es el personal con formación académica de nivel técnico a profesional, con especializaciones y Postgrados en las áreas bajo responsabilidad.
- ❖ Directores: es el personal con formación académica profesional, con especializaciones y Postgrados.

#### **6.6.4 Canales oficiales de la comunicación interna**

Dentro de la Dirección Regional Maturín, así como en sus Jefaturas de Zonas, los canales oficiales para comunicación interna están conformados por los medios físicos tales como cartas y memorandos, cumpliendo con los formatos, formas, pautas y esquemas de redacción; los canales electrónicos están conformados por el correo electrónico, para lo cual cada funcionario debe contar con una dirección de correo web @mpetromin.gob.ve, página web de la Dirección Regional Maturín y página web del Ministerio del poder popular para el Petróleo, las notas informativas digitales y notas de interés. Por último, los canales audiovisuales están constituidos por las salas de video chat y video conferencia.

#### **6.6.5 Comunicación externa**

Son el conjunto de actividades comunicacionales orientadas a crear, mantener o potenciar la comunicación con los públicos externos, con el objetivo de proyectar una imagen favorable de la Institución, alineada al posicionamiento deseado y de acuerdo a lo

establecido en la Misión, Visión Valores y principios fundamentales, así como de la normativa legal vigente.

#### **6.6.6 Destinatarios de la comunicación externa**

Dado que la Dirección Regional Maturín y sus jefaturas de zonas, Santa Bárbara y Quiriquire están adscrita al Viceministerio de hidrocarburos del Ministerio del Poder popular para el Petróleo, y siendo este el ente rector de toda la política pública y privada en relación a la exploración, explotación, producción, procesamiento, comercialización y suministro de los mercados de hidrocarburos líquidos y gaseosos dentro del territorio de la República Bolivariana de Venezuela; todos los destinatarios de las comunicaciones externas serán todas aquellas empresas relacionadas a este ámbito comercial, públicas y privadas. De igual manera, se encuentran todos los entes de carácter público gubernamental, tales como Gobernaciones, Alcaldías, otros Ministerios y empresas del estado venezolano.

#### **6.6.7 Canales oficiales de la comunicación externa**

Los canales de comunicación externos estarán conformados por:

- ❖ Reuniones, mesas de trabajo, y juntas con entes externos de naturaleza gubernamental y no gubernamental.
- ❖ Website de la Dirección Regional Maturín y del Ministerio del poder popular para el petróleo.
- ❖ Redes Sociales corporativas (Linkedin, Wikipedia, Facebook, instagram, intranet, otros)
- ❖ Oficinos, Puntos de información y Puntos de cuenta dirigidos los entes externos de naturaleza gubernamental y no gubernamental.

### **6.6.8 Responsables de la gestión de la comunicación**

La unidad de comunicaciones interinstitucionales es la responsable del diseño, implementación y optimización del plan anual de comunicación y de asesorar a la alta dirección en eventuales crisis comunicacionales. Así como, de todo lo concerniente a la publicación y difusión de las notas de interés y notas informativas, tanto al personal de la Dirección Regional Maturín, sus Jefaturas de Zonas y a los entes externos. De esta forma, las responsabilidades que le competen a esta unidad sobre la gestión de la comunicación son:

- ❖ Creación, mantención y/o fortalecimiento de los canales de comunicación institucionales definidos para cada uno de sus públicos.
- ❖ Generación y/o difusión permanente y sistemática de contenidos relevantes para sus públicos.
- ❖ Salvaguardar las acciones deliberadas de comunicación institucional hacia el medio externo para garantizar su aporte a la construcción de la imagen y posicionamiento deseado.
- ❖ Ser el punto de contacto oficial de la Dirección Regional Maturín y de sus jefaturas de zonas con los medios de comunicación masivos y sus agentes (periodistas, editores, camarógrafos, fotógrafos, etc.)
- ❖ Seguimiento y control de todas las actividades relacionadas al área de comunicaciones interinstitucionales, así como de las comunicaciones internas y externas.

## **6.7 FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE LA PROPUESTA**

La aplicación de los lineamientos propuestos es factible técnicamente porque la organización dispone de los recursos necesarios para su implementación, esta cuenta con un personal calificado y preparado lo que facilita la ejecución de las acciones

contempladas en el mismo. Por otra parte el personal de la Dirección Regional Maturín y sus jefaturas de zonas (Santa Bárbara y Quiriquire), poseen las capacidades necesarias para aplicar y poner en práctica los lineamientos propuestos, siendo además los principales beneficiarios de un posible clima organizacional mejorado.

En cuanto a la factibilidad económica, la propuesta presentada no representa gastos adicionales que no estén contenidos en la planificación normal del departamento de Recursos humanos y del área de comunicaciones interinstitucionales, lo que implica que las estrategias presentadas pueden ser incluidas en los programas de desarrollo humano del personal de la Dirección Regional Maturín y sus jefaturas de zonas (Santa Bárbara y Quiriquire).

## **6.8 PLAN DE ACCIÓN**

Las estrategias presentadas deben planificarse en diferentes programas contentivos de cursos y adiestramientos de formación gerencial, evaluación de la estructura organizativa y de las funciones contempladas en los cargos, motivación e incentivo, utilización de los medios formales de comunicación (memorando, intranet, cartelera, etc.), mesas de trabajo, asambleas y constitución de comités entre otros. Todas las actividades programadas, una vez ejecutadas deben ser evaluadas mediante el análisis de la gestión gerencial y comunicacional y de los resultados en cuanto a las metas propuestas en la Dirección Regional Maturín y sus jefaturas de zonas (Santa Bárbara y Quiriquire), permitiendo el aseguramiento administrativo y verificando si se ha logrado la mejora del clima organizacional en cuanto al proceso comunicacional y flujo y manejo de la información de la referida institución Gubernamental.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS, F. (1999). El proyecto de investigación (Introducción a la Metodología Científica) Editorial EPISTEME C.A.
- ARIAS, F. (2006). El proyecto de investigación (Introducción a la Metodología Científica) Editorial EPISTEME C.A.
- BERNAL, C. (2010). Metodología de la Investigación 3era. Edición. Pearson Educación. Colombia.
- BRUNET, L. (2004). El Clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. México. Edit. Trillas.
- CHACÍN, M. (2007). Diseño de Estrategias comunicacionales de los departamentos de Hacienda, Presupuesto, Compra y Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Anaco, Estado Anzoátegui. UGMA.
- CROSBY, P. IVANCEVICH, J. LORENZI, P. y SKINNER, S. (1997). Gestión (Calidad y Competitividad), (1era Edición). Editorial McGraw Hill. España.
- CHIAVENATO, I. (1994). Administración de Recursos Humanos, Colombia: Editorial McGraw Hill. (2da. Edición).
- DEL HOYO, D. (2000). Reflexiones sobre nuevas formas de comunicación.
- GÒLEMAN, D. (1988). Inteligencia Emocional. Buenos Aires, Argentina. Edit. Vergara. 1998.
- GÒLEMAN, D. (1988). La práctica de la Inteligencia Emocional. Barcelona, España. Editorial Kairos.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, P. (2010); Metodología de la Investigación. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. México.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, P. (2006); Metodología de la Investigación. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. México.
- HURTADO, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística. Editorial 5 y Pol.

- MAYER y SALOVEY (1997). "Models of Emotional Intelligence". Stenberg, R.J Ed. The Hand Book of Intelligence. New York. Cambridge University Press.
- NAVARRO, L. (2009). Proyecto de Investigación. Editorial Liven C.A., Caracas – Venezuela.
- RAMIREZ, T., (2003). Como hacer un Proyecto de Investigación. Editorial PANAPO. Caracas – Venezuela.
- REEVE, J. (1994). Motivación y emoción. Madrid. Mc Graw Hill.
- REYES, A. (1994). Administración de personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México.
- ROBBINS, S. (1997). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- VILA, J., FERNÁNDEZ, M. (1990). Activación y conducta. Madrid. Alhambra.

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NUCLEO MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Objetivo:**

El cuestionario tipo Likert que a continuación se presenta tiene como finalidad la recolección de información sobre los procesos de comunicación dentro de la Dirección Regional Maturín, del Ministerio del P.P.P. el Petróleo, a fin de realizar un diagnóstico y evaluar estrategias de mejoramiento de dichos procesos comunicacionales dentro de esta institución gubernamental; dicho proyecto se titula: **LINEAMIENTOS COMUNICACIONALES BASADOS EN INTELIGENCIA EMOCIONAL. CASO: DIRECCIÓN REGIONAL MATURÍN, MINISTERIO DE PETROLEO, ESTADO MONAGAS.** Los fines de la encuesta son estrictamente académicos y serán tratados de forma anónima y confidencial. Así mismo, se agradece responder de manera sincera todas las preguntas y cualquier duda consultarla al encuestador. Por último, gracias por su valiosa colaboración y aportes para poder llevar a feliz término el proyecto de investigación, el cual será presentado ante el Consejo de Estudios de Post Grados de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas como requisito de Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General.

**Instrucciones:**

- El Instrumento consta de 20 preguntas para ser contestadas usando una escala tipo Likert que va desde Totalmente de Acuerdo hasta Totalmente en Desacuerdo.
- Usted solo deberá marcar una opción a la afirmación planteada.
- No hay límite de tiempo para contestar el instrumento.
- Responder de manera sincera y clara todas las preguntas
- Consultar dudas al encuestador.

ITEMS	Totalmente de Acuerdo	Medianamente de acuerdo	Ni Acuerdo; Ni Desacuerdo	Medianamente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1.- Considera oportunas y a tiempo las instrucciones laborales recibidas del supervisor directo.					
2.- Considera que la Gerencia de la Dirección Regional Maturín ofrece respuestas oportunas sobre los temas de planes y beneficios laborales solicitados y requeridos por los empleados.					
3.- Considera efectivos y eficientes los canales regulares ó formales de comunicación interna y externa de la Dirección Regional Maturín y de sus Jefaturas de Zonas.					
4.- Existe retroalimentación de la comunicación formal supervisado – supervisor.					
5.- La planificación semanal, mensual y anual de las actividades laborales es informada oportunamente y a través de comunicación formal física y electrónica.					
6.- El Rumor, el Chisme, y los comentarios de pasillo son los medios de comunicación con mayor presencia dentro de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas.					
7.- Los supervisores y niveles gerenciales asumen una actitud solidaria, empática y de apoyo cuando el supervisado expresa problemas de carácter personal.					
8.- Los supervisores y niveles gerenciales asumen una actitud de tolerancia, de comprensión y de entendimiento para manejar conflictos laborales entre los supervisados.					
9.- Los supervisores y niveles gerenciales asumen una actitud objetiva y estratégica para manejar las emociones y las relaciones interpersonales entre los supervisados.					
10.- Los supervisores y niveles gerenciales fomentan e incentivan el trabajo en equipo, la unión, el respeto y la tolerancia entre los supervisados y grupos de trabajo.					

11.- Los supervisores y niveles gerenciales poseen una actitud de autocontrol ante situaciones de conflictos de comunicación con sus supervisados.					
12.- Considera que un buen liderazgo y una comunicación efectiva y oportuna, son la base para mantener un clima laboral sano entre los empleados de la Dirección Regional Maturín.					
13.- Los supervisores y niveles gerenciales mantienen una actitud de igualdad y equidad para con los supervisados.					
14.- Considera que un liderazgo y una comunicación deficiente influyen directamente sobre la motivación y la apatía hacia la ejecución de las actividades laborales.					
15.- Considera que el liderazgo eficiente, eficaz y efectivo esta directamente influenciado por la capacidad de comunicación que posee el supervisor hacia sus colaboradores.					
16.- Considera que un liderazgo eficiente, eficaz y efectivo esta directamente influenciado por la capacidad de tolerancia, empatía y objetividad que posee o proyecte un supervisor hacia sus colaboradores.					
17.- Los supervisores y niveles gerenciales poseen una actitud de autoconciencia en relación a sus virtudes, defectos y capacidades gerenciales, de liderazgo y de intercomunicación.					
18.- Considera que la claridad y la calidad del contenido en el mensaje transmitido es primordial para una buena y efectiva comunicación supervisor-supervisado.					
19.- Considera que la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas es de calidad y con un alto nivel de entendimiento.					
20.- Considero que la comunicación y flujo de información entre los supervisores y supervisados de la Dirección Regional Maturín y sus Jefaturas de Zonas es clara y con un alto nivel de comprensión.					

**\*\*\* GRACIAS POR SU COLABORACIÓN \*\*\***

## HOJAS METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>Lineamientos comunicacionales basados en inteligencia emocional. Caso: dirección regional Maturín, ministerio de petróleo, estado Monagas.</b>
---------------	---

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

#### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Periñan González, Miguel Antonio</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I: 15,393,609</b>
	<b>e-mail</b>	<b>miguelperinan@gmail.com</b>

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

#### Palabras o frases claves:

<b>comunicación</b>
<b>inteligencia emocional</b>
<b>lineamientos</b>
<b>maestría</b>

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### RESUMEN

El objetivo principal del presente estudio fue la formulación de lineamientos comunicacionales basados en inteligencia emocional para la Dirección Regional Maturín del Ministerio del poder popular de Petróleo, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales, el proceso de comunicación y manejo de información. En tal sentido, se realizó una propuesta teórico conceptual con un enfoque estratégico y gerencial para la institución basada en los principios y teorías de la comunicación y de inteligencia emocional de Daniel Goleman. La modalidad de investigación aplicada fue la de proyecto factible, con un diseño no experimental transeccional y un nivel explicativo - descriptivo. Así mismo, mediante la técnica de observación directa, encuesta tipo likert y revisión documental, se obtuvo un diagnóstico del ambiente de trabajo, observándose que dentro de la institución el proceso de comunicación presenta fallas y distorsionantes, creando ambientes de trabajo con un clima laboral y organizacional tenso. La población estuvo constituida por 115 funcionarios, la muestra se estimó en 89 personas, aplicándose un muestreo estratificado con afijación proporcional. La confiabilidad del instrumento estuvo soportada en la técnica de consistencia interna Alfa-Crombach, arrojando un valor de 0.854, reflejando un grado de confiabilidad alta. La información recopilada se agrupó en tablas y gráficas circulares, analizándose los resultados correspondientes. Se concluyó que la organización aun y cuando posee los conocimientos para la aplicación de un buen proceso de comunicación y manejo del flujo de información, el mismo no se produce de manera eficiente y efectivo, recomendándose la capacitación y formación académica a todos los trabajadores, a fin de mejorar el proceso de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución y cónsono con las metas y objetivos propuestos.

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail				
<b>Profa. Pinto Maria Elena</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 8929986</b>			
	<b>e-mail</b>	mepintorodriguez@yahoo.es			
<b>Prof. Betancourt Betsy</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>C.I 5391484</b>			
	<b>e-mail</b>	betzytve@gmail.com			
<b>Prof. Milano, Wullians</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>C.I 9896734</b>			
	<b>e-mail</b>				

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2018	05	16

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** spa

Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

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

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>
NMOTMS_PGMA2018

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M  
N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2  
3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance:

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

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

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarium Ciencias Asministrativas Mención Gerencia General

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

### Nivel Asociado con el trabajo: Magister

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

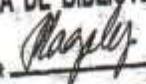
Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

La comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

  
**JUAN A. BOLANOS CUMBEL**  
Secretario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR   
FECHA 05/8/09 HORA 5:30

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/YOC/marujá

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

**De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:**

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



**ING. MIGUEL PERIÑAN**  
**AUTOR**



**PROF. MARIA ELENA PINTO**  
**TUTOR ACADEMICO**