



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

**LÍDER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE Y EL PROCESO DE  
COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

**AUTORES:**

**Argelia de los Ángeles Parra Caldarello C.I.: 18.212.347  
Arturo Javier López Vallejo C.I.: 27.164.860  
John Harrinsson Rodríguez Licet C.I.: 23.346.232**

**Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, Presentado  
como Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciadas en Trabajo Social**

Cumaná, 11 de Agosto de 2023



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

LÍDER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE Y EL PROCESO DE  
COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**ASESOR**

Prof. Luis Ramón Martínez

**AUTORES:**

Argelia de los Á. Parra C. C.I.: 18.212.347

Arturo J. López V. C.I.: 27.164.860

John H. Rodríguez L. C.I.: 23.346.232

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

Trabajo de Grado en nombre de la Universidad de Oriente para el  
siguiente jurado clasificador:

Profesor.

Luis Ramón Martínez

C.I.: 8.366.538

Jurado Asesor

Cumaná, 11 de Agosto de 2023

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	II
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS	VII
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
JUSTIFICACIÓN	15
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO	16
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.2 BASES TEÓRICAS	21
2.2.1 <i>Liderazgo</i>	21
2.2.1.1 Etimología	21
2.2.1.2 Definiciones	23
2.2.1.3 Características del Liderazgo.	24
2.2.1.4 Liderazgo como Proceso	25
2.2.1.5 Estilos de Liderazgo	27
2.2.1.6 Líder emocionalmente inteligente	34
2.2.1.7 El Objetivo del Líder Emocionalmente Inteligente.	35
2.2.1.8 Importancia de un Líder Emocionalmente Inteligente.	36
2.2.1.9 Liderazgo Emocionarme Inteligente, en base a los Factores de la Inteligencia Emocional	37
2.2.2 <i>Comunicación Organizacional</i>	38
2.2.2.1 Funciones de la Comunicación en la Organizacional	39
2.2.2.2 Proceso de Comunicación	40
Figura Nro. 1 Esquema del Proceso de Comunicación.	42

2.2.2.3 Características de la Comunicación Organizacional	43
2.2.2.4 Importancia de la Comunicación Organizacional.	44
2.2.2.5 Tipos de Comunicación	45
• <i>Comunicación Escrita</i>	46
2.2.3 <i>Relación entre el Líder Emocionalmente Inteligente y la Comunicación</i>	49
2.2.4 <i>Organizaciones</i>	50
2.2.4.1 Características de las Organizaciones	50
2.2.4.2 Tipos de Organización.	51
2.2.5 <i>Bases Legales</i>	52
2.2.6 <i>Definición de Términos.</i>	55
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>57</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>57</b>
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.	57
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.	57
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.	58
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	58
3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.	59
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>60</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</b>	<b>60</b>
4.1 FACTORES DETERMINANTES DEL LÍDER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE.	60
4.2 CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	64
4.3 ESTRATEGIAS BASADAS EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL NECESARIAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	65
<hr/>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>69</b>
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>72</b>
<b>HOJAS DE METADATOS</b>	<b>79</b>

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme aprender de cada uno de los buenos y malos momentos que pase a lo largo de la carrera, por siempre escucharme y comprender que cada cosa que nos ocurre día a día nos enseña algo.

A mi abuela Hilda Cariaco, por siempre estar conmigo y cuidar de mí, por ser mi principal pilar.

A mis padres Yanett y Daniel, por permanecer conmigo en todo momento apoyándome, dándome ánimos y en especial a mi padre por hacer hasta el último intento por que ingresará a esta casa de estudio, y por siempre ayudarme en cada cosa que necesite para salir adelante y culminar mi carrera.

A mis tíos, Alexis y Claudia por apoyarme y motivarme en el momento que más lo necesité, además de servirme de inspiración en todo momento.

Dedico esto a mí mismo como prueba de que siempre podré lograr lo que me proponga y que solo necesitaré tiempo, ganas y experiencia para hacer las cosas que quiero alcanzar.

López Vallejo, Arturo Javier

## DEDICATORIA

Principalmente Dedico este trabajo a Dios, ya que desde el inicio me dio fuerza para seguir adelante y lograr mi propósito con éxito, también por permitirles a santísima virgen en todas sus representaciones cuidarme, a los arcángeles por estar a mi lado apoyándome incondicionalmente en cada paso que doy. A mi padre que siempre me impulso a seguir adelante y que demostró con ejemplo que no hay prueba demasiado graden o pequeña que con enfuerzo y determinación no se pueda lograr. Gracia por ser mi guía, mi sustento, gracia ti soy la persona que soy hoy, sé que, aunque físicamente no estas, siempre estas presenten en mi mente y corazón.

Parra Caldarello, Argelia De Los Á.

## **DEDICATORIA.**

En Primer lugar, dedico el presente Trabajo a Dios, ya que desde el comienzo me dio la fuerza espiritual para continuar adelante, la sabiduría y así poder lograr mi meta con éxito. A mi madre Iris Licet, por su continuo apoyo, colaboración, amor, paciencia y por creer siempre en mí Te amo un mundo entero eres mi principal motor de vida. A mi novia Brismar Licet porque a pesar de todos los obstáculos que se me presentaron, me apoyo logro ganarse mi confianza y cariño Te Amo, eres un pilar en mi vida. A mis hermanos (Jhonny y Yolimar), sobrinos y sobrinas (Diego, Santiago, Sael, Luna, Elismar) por hacerme inmensamente feliz y permitirme conocer lo que es tener una gran familia. Al profesor Luis Marcano por su dedicación y consejos. A mi abuela Eva Licet que a pesar que ya no se encuentra en este mundo también me dio su apoyo y sus bendiciones. Finalmente, gracias a todos mis seres queridos tíos y tías (Elba, Maris, Jubar, David, Zulay) y poder lograr mi objetivo de ser un profesional.

Rodríguez Licet, John Harrinsson

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a la universidad de Oriente porque con sus valores pude exponer la mejor versión de mí alcanzando cada uno de los logros a lo largo de la carrera.

A los profesores que me ayudaron en los momentos en que necesitaba motivación y enfoque y me ayudaron a tener más madurez, tranquilidad y ganas de conseguir lo que hoy finalmente estoy logrando.

A las adversidades que tuvimos que pasar por bastante tiempo en la universidad, las desgracias y luchas sociales en contra de la injusticia, porque hoy sé que nos enseñaron a ser más fuertes.

López Vallejo, Arturo Javier

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Padre Todopoderoso, por concederme salud, energías y fuerzas día a día para salir adelante y alcanzar una meta más en la vida, a todos los santos y a mi padre por protegerme y ayudarme alcanzar unos de mis sueños.

A mi madre y mis hermanos, por estar a mi lado siempre creyeron en mí y apoyarme en todas las dificultades que se presentaba.

A mis amigos por su apoyo, comprensión y sacarme uno a sonrisa cuando el día precia gris.

A todos los profesores de la universidad de oriente por su participación en mi formación profesional y en especial a nuestro tutor Luis Martínez, por guiarnos y brindarnos sus conocimientos, permitirme entrar en su hogar y tenerme paciencia y darme ánimo para lograr este sueño.

Gracias

Parra Caldarello, Argelia De Los Á.

## **AGRADECIMIENTOS.**

En primera instancia es importante agradecer a nuestro dios jehová, por ayudarme a culminar con éxito el trabajo de grado y así lograr la meta que es ser licenciado en administración de la Universidad de oriente núcleo de sucre. A nuestros familiares por acompañarme siempre en todo, apoyarme, darme la confianza e impulsarme siempre y poder continuar hasta el final. A nuestros profesores que durante toda la trayectoria de la carrera me dieron sus conocimientos y herramientas que fueron de gran utilidad para comenzar y finalizar el presente trabajo y cuyos conocimientos seguiremos aplicando en la etapa profesional.

A mi madre Iris María Licet que nunca dejo que me rindiera, me motivo, me inspiro a que continuara a pesar de todas las dificultades.

A nuestro profesor de tesis Luis Marcano por darnos su apoyo y tiempo, darnos las orientaciones en toda la etapa del proyecto, por ayudarnos escoger un tema que nos gustara y poder llevarlo a cabo, gracias por todos sus conocimientos fueron de gran utilidad para poder comenzar este largo proceso.

A la profesora Juana Fermín, Zoraida Cova y Sonia Velásquez, que también nos apoyaron, nos motivaron a no rendirnos sus consejos y enseñanzas los recordaremos a lo largo de nuestra vida.

Finalmente queremos agradecer a todas las personas y seres amados que nos apoyaron y estuvieron durante toda la trayectoria por darnos ánimo, conocimientos y herramientas.

Rodríguez Licet, John Harrinsson



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

**LÍDER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE Y EL PROCESO DE  
COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

**Autores: Argelia de los Á. Parra C.**

**Arturo J. López V.**

**John H. Rodríguez L.**

**Tutor: Prof. Luis R., Martínez**

**RESUMEN**

El liderazgo siempre ha sido objeto de estudio debido a la influencia que este tiene dentro de las organizaciones, identificar que hace exitoso aun líder es un factor clave para esta investigación, al estudiarlo desde el enfoque de la inteligencia emocional y la comunicación organizacional, permitió visualizar que los líderes aplican factores de la inteligencia emocional de acuerdo la situación para dar soluciones a los problemas planteados sin perder el control de sus emociones, de esta manera tomar decisiones más objetivas, y poder transmitir un mensaje asertivo, y lograr los objetivos empresariales. La presente investigación tuvo como objetivo general Analizar la relación entre el líder emocionalmente inteligente y el proceso de comunicación organizacional, donde se empleó una investigación de tipo documental y nivel de investigación de tipo descriptivo, la fuentes de información fueron secundarias, es decir se tomaron todos los documentos relacionados con el tema de estudio, entre ellos: libros, tesis y trabajos de grado, revistas, videos, entrevistas, páginas web, entre otros., permitiendo el análisis de la información aquí plasmada, se hizo uso de técnicas metodológicas que permitieron sustentar la información plasmada y necesaria para cumplir los objetivos específicos y el general. Este trabajo de investigación se describe la importancia que tiene la comunicación y la inteligencia emocional dentro de una organización a la hora de desarrollar sus funciones o actividades diarias.

**Palabras o Frases Claves:** Liderazgo, Capital Humano, Inteligencia Emocional, Comunicación y Organización

## INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, las organizaciones empresariales se han considerado entes sociales, que con el pasar de los años y las diferentes transformaciones en todos los ámbitos de la humanidad, como el social, económico, político, ambiental y tecnológico, siguen reconociendo que su factor más trascendental para adaptarse adecuadamente es el capital humano.

Para (Forbes, 2015:23). “El éxito de las organizaciones empresariales se encuentra en las personas; una organización puede tener estrategias maravillosas, cálculos pensados, predicciones de ventas o costos, pero si la gente no entiende o no se motiva, no funciona.”

En este contexto, revela el papel trascendental que tiene el capital humano en la actualidad para garantizar el éxito de las organizaciones y a su vez la necesidad de ser gestionadas a través de procesos de relacionamiento, que, sin lugar a dudas, involucran la comunicación como factor clave de entendimiento para el trabajo en equipo; así como el liderazgo, en el cual el líder constituye un agente estratégico de motivación y de quien sus colaboradores esperan recibir: honestidad, confianza, solidaridad, equidad, ética personal e inspiración; visión progresista y orientación a los resultados; igualmente, esperan que sea ejemplo de competencia y credibilidad profesional, para liderar transformaciones auténticas en las organizaciones.

Asimismo, las organizaciones necesitan identificar y desarrollar una comunicación asertiva que es un factor funcional clave para el entendimiento; así como el liderazgo para mantener la motivación constante en sus colaboradores. Por esto, la inteligencia emocional se abre paso en este contexto, debido a su carácter conciliador y a la vez, inspirador para los equipos que, precisamente,

demandan un crecimiento emocional e intelectual, capaz de resolver problemas y tomar decisiones eficazmente.

Así, dentro de las organizaciones, el grado de inteligencia emocional de sus colaboradores puede provocar que cualquier situación que se experimente a través del proceso de comunicación, genere tres diferentes escenarios: positivos, neutros o negativos, en la dinámica de trabajo de los equipos, lo que, a su vez, puede propiciar altos, medios o bajos niveles de compenetración y desempeño, entre los colaboradores y su líder; impactando, de la misma forma, la eficacia organizacional. Por otro lado, las organizaciones buscan cada vez más transformarse y reinventarse a sí mismas, anhelando un cambio significativo, razón por la cual, basan su evolución en el desarrollo del potencial de su talento humano, que, sin lugar a duda, constituye el pilar de la cultura organizacional.

En este sentido, se entiende que las organizaciones buscan un liderazgo de cambio positivo que les permita ser competitivos y develar el potencial humano para que sus líderes y colaboradores experimenten apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. La fundamentación previa, sigue siendo cada vez más predominante en el actual contexto, teniendo en cuenta que, ahora, dentro de las organizaciones empresariales existe una revolución en la aplicación de los diferentes tipos de inteligencia a los cuales las estrategias corporativas acuden para ser más efectivas, entre ellas, la inteligencia artificial, la inteligencia intelectual, y la inteligencia emocional, siendo esta última una de las principales habilidades laborales y profesionales resaltadas por el Foro Económico Mundial (2016), para que los profesionales y las organizaciones, logren diferenciarse en la década de los 2020's.

Bajo esta perspectiva, las organizaciones que desean explorar y albergar todas las capacidades del capital humano como fundamento de su transformación y competitividad, deben reconocer que ello implica un cambio en las personas que trabajan para éstas. Por consiguiente, deben propiciar la búsqueda de nuevos

horizontes de desarrollo personal y profesional en los que la inteligencia emocional constituye un ingrediente clave en la receta de la competitividad, debido a su adecuado balance racional y emocional que puede otorgar asertividad en las relaciones de equipo y eficacia en el liderazgo.

Es por esto y con base a toda la argumentación previamente relacionada, que la presente investigación se enfoca en abordar la inteligencia emocional, como una habilidad distintiva para el desempeño de los profesionales en las organizaciones, con el propósito de describir y explicar las relaciones existentes con las habilidades de comunicación y liderazgo para aportar evidencia en el establecimiento de la inteligencia emocional como fuente del fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo emocionalmente inteligente.

La metodología que se utilizó para cumplir con los objetivos propuestos, comprende un diseño de investigación documental, debido a que la información se recolecta es secundaria, se sustenta en una revisión documental y un nivel de investigación de análisis descriptivo.

El presente trabajo de investigación está conformado por cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

**Capítulo I Planteamiento de Investigación**, se esboza el planteamiento de problema así mismo, los motivos que originaron esta investigación, la importancia, los objetivos que se plantean obtener y la justificación.

**Capítulo II Marco Teórico**, en él se hace referencia a las bases teóricas y fundamentos legales en los que se sustentó la realización de este estudio y los antecedentes de la misma, así como una serie de términos y conceptos básicos relacionados con el proceso.

**Capítulo III Marco Metodológico**, contendrá las bases metodológicas utilizadas en esta investigación así como tipo de investigación, nivel, método de recolección de información y el proceso de análisis realizado.

**Capítulo IV Análisis y Presentación de Información**, a partir de aquí se dan las respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

**Conclusión**, en la cual se refleja parte del aporte que ha dejado este trabajo de investigación.

**Recomendaciones**, esta son referencia que se pueden tomar en cuenta para seguir aprendiendo y desarrollando este tema de estudio.

**Bibliografía**, está enmarcada en los autores de libros y trabajos realizado de este tema que con sus aportes ayudaron al desarrollo de esta investigación, dándole sustento y veracidad al mismo.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo plantea la problemática del tema de estudio, describe el motivo por el cual se lleva a cabo, planteando una serie de interrogantes con el propósito de dar respuestas a la misma, en ese mismo sentido, plantea un objetivo general y varios específicos, como también la justificación de este trabajo de investigación.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en la sociedad a través de emperadores, reyes, guerreros, gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole, los cuales, gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad. Hoy por hoy, ellos son reconocidos como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él, para lograr un objetivo en común, son capaces de inspirar y guiar y además reconocidos como modelo para todos.

Se puede decir, que ha habido grandes líderes que se han registrado a lo largo de la historia, partiendo de pequeñas civilizaciones indígenas donde la producción de instrumento de trabajo, el descubrimiento del fuego, la invención del arco y flecha, entre otros; permitieron que a los creadores los tacharan de locos y no fueron tomados en cuenta, sin embargo, al ver los resultados se convirtieron en modelos a seguir.

Para Rivas (2020), Algunas civilizaciones sumerias que datan entre el siglo L y XLIX a. C., presentan pruebas sobre liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido. En el siglo XII a.C., el líder hebreo Moisés siguió

los consejos de su suegro Jetró: para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad y que fueran sus representantes -jefes de mil, de cien, de cincuenta y de diez-, e impartieran justicia, conforme al nivel de competencia delegada.

En ese mismo orden de ideas, según, Estrada (2007), en China a finales del siglo XI a.C. se escribió la Constitución de Chow, un catálogo que incluía a los servidores civiles del emperador, desde el primer ministro hasta el servicio doméstico, donde se describía la capacidad analítica, la conformación de equipos de trabajo, el proceso de comunicación que debía llevar a cabo. En cuanto a Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración, al cual se le dio característica de constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutinas, controles, castigos y registros.

Asimismo, Estrada (2007), En el siglo IV a.C., durante el reinado de Alejandro el Grande, rey de Macedonia, región del norte de Grecia, los métodos militares de Alejandro, la organización y el liderazgo de sus hombres, influyeron en las ideas de Aníbal (siglo I a.C.), César (siglo I) y Napoleón (siglo XVIII). En la época de César, el enfoque militar podía diferenciar las funciones operativas y las de inteligencia. El general Napoleón, al dirigir su ejército, tenía la responsabilidad de vigilar todo el campo de batalla. En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan en los estudios de Frederick W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.

Según estos antecedentes históricos, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando

cuáles eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo XX, esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día, pueden ser aprendidos.

En tal sentido, empezaron a surgir nuevos estudios y proyectos para analizar este fenómeno, los cuales se pueden dividir en varias teorías, que a su vez pueden o no, contener más de un modelo de liderazgo. Asimismo, antes 1949, los investigadores estudiaban la teoría de los rasgos, la cual buscaba identificar las características de personalidad, que diferenciaban a los líderes de las masas, la historia ofrece un gran número de ellos, entre los que se puede mencionar a Jesucristo, Moisés, Napoleón, Adolf Hitler, entre otros. Para los autores (Stogdill, (1948) & Ghiselli (1970), citado por Fierro, I. & Villalva, M. (2017, 25 de marzo) en la revista INNOVA *“el liderazgo es algo innato: se nace líder”*. A pesar de los esfuerzos, resultó que era imposible identificar a los líderes solo por sus cualidades.

Posteriormente, la teoría del comportamiento estudiadas por Herbert Alexander, Simón Chester Bernard, Douglas McGregor, sostiene que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento. La teoría de contingentes o situacionales, estudiadas por Víctor Vroom, Fred Fiedler, Hersey y Blanchard, describe que no existen rasgos y comportamientos universalmente importantes. El autor Bateman, T &. Snell (2009:446), “El líder debe analizar la situación en primer lugar y después decidir qué hacer”. En otras palabras, observar, escucha, analiza el entorno laboral, y la situación que se presenta, antes de influenciar y motivar a sus seguidores, para que voluntariamente cumplan los objetivos trazados, es decir que el estilo de liderazgo varía de acuerdo al comportamiento del equipo y situación.

En ese sentido, La teoría “X” y “Y”, se conoció a partir los años sesenta, por Douglas McGregor, quien pensaba que el buen administrador depende de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los trabajadores. De la teoría X se deriva que: la dirección y el control se ejercen por medio de la autoridad. Por el contrario, la teoría Y dice que: los empleados se fijan sus propias metas y se orientan al éxito de su empresa, por lo que este principio considera que se deben tomar en cuenta tanto las necesidades de la organización como las del trabajador. Por lo tanto, esta teoría estudia el comportamiento del personal que integra el equipo de trabajo, para así poder decidir que estilo de liderazgo es apropiado emplear, dependiendo de los seguidores y la situación.

Otros autores (Resis Likert, Víctor Vroom, Fred Fiedler, entre otros.) establecen que, en la realidad, un solo estilo no basta y niegan la existencia de un estilo mejor de dirección, afirmando que éste depende de las circunstancias o situación (Liderazgo Situacional). No obstante, dentro del liderazgo situacional, el autor Kurt Lewis relaciona el estilo (Autoritario, democrático, laissez-faire), con el tipo de persona a los que hay que liderar. En otras palabras, relaciona con el grado de madurez del grupo, la actitud y responsabilidad hacia el trabajo.

De lo anterior, se desprenden las últimas teorías sobre liderazgo transaccional y transformacional, planteadas por Burns, J. (1978); el líder transaccional se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está apoyado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. Esto es, cambian recompensas por los servicios prestados. En ese sentido el lugar el líder transformador, es un apasionado del cambio, puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus colaboradores.

En ese mismo contexto, para Stogdill R. (1974:259), “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definirlo”. Citado lo

anterior, este concepto ha oscilado desde una búsqueda de cualidades, comportamiento, estilos y análisis de aspectos individuales, de los individuos que integran las organizaciones, con el propósito de saber qué hace exitoso a los líderes. Algunas de las definiciones más usuales recogidas en la literatura revisada son las siguientes:

Según el autor Drucker, P. (1992:184). “La única definición de líder es alguien que tiene colaboradores”.

Para, Hernández, S. & Rodríguez (2006:250), “Es el arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes”.

Asimismo, el autor Robert Tannenbaum citado por Hernández, S. & Rodríguez (2006:251), es la “Influencia interpersonal, ejercida en una situación concreta, orientada a través del proceso de comunicación con un grupo o equipo de trabajo hacia el logro de metas específicas”.

En ese sentido, las definiciones tienen contextos semejantes. Es por ello, que académicos como Lewin, Stephen, Covey, Bernard, Bass, entre otros, han realizado estudios buscando establecer las características o los rasgos de personalidad que definen a un líder.

En la actualidad, se ha destacado que las personas que ejercen el liderazgo, aparte de tener características específicas e inteligencia cognoscitiva, debe tener inteligencia emocional, esto se debe a los constantes cambios de la época, la sociedad y sobre todo a la globalización, que hace posible el cambio de enfoque. Las actitudes de los líderes al enfrentar diferentes situaciones han demostrado que los mismos, hacen uso de las emociones para influir o dar

respuesta a contextos diversos, demostrando así que manejan otro tipo de habilidad, es decir, la inteligencia emocional.

De manera tal que, las teorías planteadas por Goleman, D. (1995), han revolucionado los enfoques tradicionales del liderazgo, al identificar que la inteligencia emocional del capital humano como el factor crítico, en el incremento del desempeño y rendimiento de las grandes empresas. Este nuevo criterio parte de que se dispone de capacidades intelectuales y destreza técnica para desarrollar las funciones laborales. En ese sentido, centra su atención en las cualidades personales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad o flexibilidad al cambio, la capacidad de persuasión. El conocimiento de estas capacidades resulta esencial para el éxito organizacional.

Asimismo, Goleman, D. (2013: S/P), profundizó acerca de dicha idea directamente, alegando lo siguiente: “No es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Las habilidades intelectuales son importantes, pero sobre todo como « capacidades de umbral », es decir, son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición *sine qua non* del liderazgo. Sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no llegará a ser un gran líder”.

Por lo tanto, la inteligencia emocional fue definida por primera vez por el autor Salovey & Mayer, (1990:189), quienes expresaron que es “la capacidad de supervisar emociones y sentimientos tanto propios como los de los demás, así como poder discriminar entre ellos y usar dicha información para dirigir su pensamiento y sus acciones”. Para Goleman, D. (1995), citado por la autora Rodríguez, A. (2015:12), “la inteligencia emocional es la habilidad que permite

identificar, evaluar y controlar las emociones de uno mismo y de los demás, así como la capacidad de poder motivarlos y cooperar juntos al logro de los objetivos”.

En otras palabras, la inteligencia emocional, consiste en controlar las emociones algo que las personas, están en la capacidad de hacer o aprender. Por qué, pertenecer a una organización o institución de cualquier índole, involucra la interacción directa de las personas que allí trabajan, el controlar las emociones de forma inteligente ayuda a fortalecer las relaciones de trabajo, familiares, sociales, entre otras, permite manejar la tensión (interna y externa), del entorno laboral de manera efectiva, dar soluciones a situaciones complejas, mejora la toma de decisión entre otras. Por ello que aprender a manejar los factores de la inteligencia emocional es fundamental para el liderazgo.

Según Susan Ennis, miembro del Bank Boston y anteriormente del DEC: citado por Goleman, D. (1998:36), “lo que marca la diferencia no es, por descontado, su potencia intelectual ya que casi todos los miembros de este tipo de empresas suelen ser extraordinariamente inteligentes sino sus competencias emocionales, es decir, su capacidad para escuchar, influir, colaborar, motivar a los demás y saber trabajar en equipo”. Más aun, en esta época tan cambiante, donde los trabajos, ya no son estrictamente presenciales, sino que se desarrollan a distancia, proporcionando un mundo de posibilidades, lo que determina la permanencia en los puestos de trabajo es la flexibilidad para adaptarse al nuevo mercado laboral, haciendo uso de la inteligencia emocional.

En este contexto existe un elemento indispensable y fundamental para el desarrollo eficiente del liderazgo e inteligencia emocional, que sin este el proceso de influir emocionalmente en las personas no es posible, y es nada más que la comunicación, una cualidad que los individuos utilizan para interactuar. En ese sentido, los autores Bateman, T. & Snell S. (2009:536), exponen que “es la transmisión de información y de significado de una parte a otra mediante el uso de

símbolos compartidos”. Asimismo, para el autor Chiavenato, I. (2009:308), expresa que “es el proceso que sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer”.

En ese sentido, la comunicación es parte esencial de la vida, ya que está permite el desarrollo personal, interpersonal, social, entre otras. Funge como herramienta básica en muchas disciplinas y áreas de estudio. Ha evolucionado tanto que permite comunicarnos a través de pequeñas y grandes pantallas, es decir, computadoras, teléfonos, tablets, correos electrónicos, mensajes de texto, cámaras digitales, entre otras.

Se puede afirmar, que la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial, porque al emplearla adecuadamente puede convertirse en un factor clave del liderazgo emocionalmente inteligente y desarrollo organizacional. Desde este enfoque, las organizaciones actualmente buscan líderes capaces y que presenten fortalezas en las competencias emocionales debido a la globalización de los mercados. Para Prieto, H. (2004:09) define a las organizaciones como “entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos”.

Según lo anterior, para lograr sus objetivos las organizaciones constituyen unas series de recursos esenciales, como son los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humano, siendo el ultimo el más significativo, ya que son las personas quienes le dan vida a las organizaciones a través de su esfuerzo, talento y conocimiento, impulsándolas así, al logro de las metas planteada.

En ese sentido, las organizaciones en el Estado venezolano se han visto afectada por la crisis económica, social y política, causando un efecto desfavorable para estas, en ese sentido los empresarios han tenido que ingeniárselas para motivar e incentivar al capital humano que en ellas laboran para cumplir con los objetivos generales de la organización.

En ese contexto, las autoras Loaiza, C & Pirela, L (2015:161), “las Organizaciones venezolanas están orientando parte de su estrategia a fortalecer el liderazgo emocional y resonante en sus directivos, gerentes y supervisores. Institutos como el Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA, 2007), presenta dentro de su portafolio anual, actividades formativas a través de programas, talleres y dinámicas gerenciales cuyos contenidos desarrollan los conceptos de inteligencia emocional.

Según El Instituto de Gerencia Estratégica del Estado Zulia (IGEZ, 2012), en los siete (7) años comprendidos desde el 2005 y hasta el 2012, seiscientos cuarenta (640) empresas de la región occidente contrataron actividades para fortalecer el liderazgo resonante y coach en sus directivos, gerentes y supervisores y se han formado un total de un mil cincuenta y cuatro (1054) participantes. Este es un indicador de la importancia que está adquiriendo en las organizaciones venezolanas, el estilo de liderazgo contemporáneo sustentado en el ser integral”.

En consecuencia, este trabajo de investigación está orientado al estudio del Liderazgo Emocionalmente Inteligente y el Proceso de Comunicación en las Organizaciones, para que sirva de apoyo y soporte para futuras investigaciones.

En vista de ello, se ha generado una serie de inquietudes que deben ser solventadas, para ello se formularon las siguientes interrogantes con la finalidad

de orientar la investigación y cuyas respuestas permitirán alcanzar los objetivos planteados.

¿Cuáles son los factores que determinan al líder emocionalmente inteligente dentro de las organizaciones?

¿Qué características son fundamentales en el proceso de comunicación organizacional?

¿Qué estrategias basadas en la inteligencia emocional son necesarias en la comunicación organizacional?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### 1.2.1 Objetivo General

Analizar la relación entre el líder emocionalmente inteligente y el proceso de comunicación organizacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir los factores que determinan al líder emocionalmente inteligente dentro de las organizaciones.
- Determinar las características fundamentales en el proceso de comunicación organizacional.
- Diseñar estrategias basadas en la inteligencia emocional necesarias en la comunicación organizacional.

## **Justificación**

En el siglo XXI, dirigir organizaciones requiere más que destrezas intelectuales y técnicas, es un hecho que los tiempos han cambiado y se necesita de algo más para pertenecer en los puestos de trabajo. Por eso el descubrimiento de la inteligencia emocional y su aplicación en el liderazgo organizacional, ha llamado la atención de las corporaciones y gigantes del mundo de los negocios.

Los líderes son personas dinámicas, que están en contante aprendizaje, motivados al logro, intuitivos, entre otras cualidades, en ese sentido, si son capaces de aprender a controlar las emociones y aplicar correctamente los factores de la inteligencia emocional, junto con una comunicación eficaz, pueden lograr el éxito, ya que es la comunicación la que permite la interacción.

El motivo de este trabajo de investigación, es demostrar la relación que existe entre el líder emocionalmente inteligente y el proceso de comunicación en las organizaciones, teniendo en cuenta que las personas son seres sociales y en constante interacción con su entorno. También se podrá percibir la relación que existe entre la comunicación y la inteligencia emocional.

En ese sentido, se busca incentivar la buena comunicación entre el líder emocionalmente inteligente y sus seguidores, para lograr el éxito organizacional, y fomentar el uso de la inteligencia emocional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo está integrado por una serie de descripciones y exposiciones de algunos trabajos de investigación que se ha realizado sobre el estudio del liderazgo emocionalmente inteligente y el proceso de comunicación; así como el basamento teórico que lo sustenta, junto con la terminología básica del tema en cuestión y las bases legales que le dan veracidad al presente trabajo de estudio.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Para empezar, se realizó una documentación preliminar, la cual revelo información acerca de trabajos de investigación realizados por diferentes autores, los cuales abordan al liderazgo emocionalmente inteligente y el proceso de comunicación en las organizaciones, estas referencias brindaron un aporte importante para la ejecución de este trabajo, ya que guardan relación con el tema de estudio, y ayudaron a sustentar el desarrollo del mismo, entre los que se pueden mencionar:

El autor, Zambrano, M. (2020), realizó un trabajo de grado titulado Inteligencia Emocional y su Relación con el Liderazgo en Jefes del Hospital Regional de Loreto. Presentado como requisito para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, que otorga la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, en la Ciudad de Iquitos-Perú, el cual tuvo como objetivo general determinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en jefes del hospital regional de loreto, 2020. La metodología de investigación que se utilizó fue del tipo cuantitativo, el diseño fue descriptivo transversal – correlacional.

Por ello el autor terminó determinando que, existe relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en los jefes del Hospital Regional de Loreto, 2020. Por lo tanto, existe una relación de 0,876 la cual es positiva alta, es decir, a mejor inteligencia emocional, mejor será el liderazgo en los jefes, por lo que, el liderazgo depende directamente del desarrollo de la inteligencia emocional, es por ello, que, en la presente investigación, los jefes al mantener una inteligencia emocional a nivel medio (48%), el estilo de liderazgo con mayor predominancia fue el generativo punitivo y el emotivo indócil, los cuales reflejan un liderazgo a nivel medio (48%).

Su aporte es relevante por qué demuestra que el liderazgo y la inteligencia emocional, están estrechamente relacionada; debido a que las personas que no manejan adecuadamente las emociones tienen dificultad en las relaciones intrapersonales e interpersonales.

García, R. (2020), realizó una investigación titulada La Inteligencia Emocional Fuente del Fortalecimiento de la Comunicación Organizacional y el Liderazgo Eficaz en las Organizaciones Multinacionales Ubicadas en el Complejo Empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá. Presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresa en la Universidad de EAN, Bogotá, Colombia. El objetivo se basó en una interrogante ¿En qué forma la inteligencia emocional es una habilidad necesaria en el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el Complejo Empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá?

Asimismo, la investigación tiene una base metodológica que, presenta un estudio cuantitativo que involucra la perspectiva descriptiva, correlacional y causal. El investigador concluyo:

La inteligencia emocional sí es una habilidad necesaria en el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales estudiadas y ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá. A la par de ser reconocida por el 95% de los empleados como una habilidad distintiva para el desempeño de un profesional.

Su aporte es importante ya que estudia la inteligencia emocional como influencia y fortalecimiento de otras habilidades como la comunicación interpersonal y el liderazgo del personal dentro de las organizaciones. Resalta que los líderes que fortalecen la comunicación haciendo énfasis en el desarrollo de la empatía, asertividad, resolución de conflicto y toma de decisiones en la comunicación, así como el equilibrio en la gestión de conflicto, la motivación y guía de los equipos en cualquier situación creando sinergia hacia el liderazgo ejemplar.

En ese mismo sentido, Ruiz C. (2017) realizó un trabajo de investigación titulado El Efecto de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo de los Mandos Medios la Empresa CORENA S.A. Elaborado para cumplir con los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. El objetivo general del presente estudio fue determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo de los mandos medios de la empresa CORENA S.A., la metodología de investigación, fue diseño de campo, de carácter descriptivo de tipo no experimental, estudio transversal-correlacional.

La autora concluyó que no existe una correlación significativa entre el estilo de liderazgo de los mandos medios y su estado de inteligencia emocional. Su contribución es la siguiente, los líderes cada vez están expuesto a estructuras de trabajo dinámicas, complejas y situaciones de cambios contantes, donde su habilidad de influir, liderar y generar resultado, hace que el ambiente organizacional se competitivo, en este contexto el líder emocionalmente inteligente

genera impactos muy positivos en su entorno laboral, entre ellos el grado de bienestar que se forma en su equipo de trabajo, creando espacios de crecimiento profesional y personal, que finalmente promueven el beneficio de toda la organización.

Igualmente, Esparragoza, L. & Figueroa, L. (2017), realizó una investigación titulada, Liderazgo como Herramienta para la Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas del Centro de Cumana, Estado Sucre. Presentado como requisito para optar al título de Licenciado en Administración en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, el cual tiene como objetivo general Analizar el liderazgo como herramienta para la competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas del Centro de Cumaná, Estado Sucre, mediante la metodología de investigación descriptiva de campo con un diseño de tipo no experimental- Transversal.

En tal sentido, los autores exponen, la descripción de la información obtenida, lo inferido de acuerdo a la opinión de los actores encuestados y, por último, la comparación de ellas con las bases teóricas. Se observó que el 62% de los encuestados siempre consideran que las empresas venezolanas deben de contar con un buen líder, sin embargo, un 24%, de los empleados opino que casi siempre se debe contar con un buen líder, y un 14% opinaron que a veces. De esta forma, el empleado de las pymes encuestadas determina que ser un buen comunicador, desarrollar la empatía o saber motivar son algunos rasgos que se exigen a los responsables de equipo. Asimismo, hay que tolerar errores, establecer metas y expectativas, y mostrar autenticidad.

En síntesis, este trabajo de investigación es relevante porque demuestra la importancia del liderazgo en Venezuela, dado que es un factor detonante para la conducción a la concesión de la meta o logro de cualquier empresa u compañía ya sea grande, mediana o pequeña, con el fin de lograr los objetivos deseados. En

ese sentido, líder democrático es más satisfactorio y eficaz en el desempeño o gestión de un grupo de persona que tiene un objetivo en común, también se observa que este facilita la comunicación entre él y el equipo de trabajo.

En este mismo contexto los autores, Méndez, A. & Previdi, M. (2014) realizaron un trabajo titulado, Relación entre el Nivel de Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo en Gerentes del Sector Farmacéutico del Área Metropolitana de Caracas. Presentado como requisito para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales. En la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas-Venezuela. Tuvo como finalidad, Determinar la relación entre el nivel de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, en gerentes del departamento de mercadeo, ventas y RRHH en organizaciones del sector farmacéutico del área metropolitana para el año 2014. La metodología de investigación presente en este trabajo, fue descriptiva, de campo, no experimental con un diseño transeccional-correlacional. Así mismo los autores concluyen:

Qué en la presente investigación se pudo observar que los resultados obtenidos al momento de correlacionar las dimensiones de las variables inteligencia emocional y los estilos de liderazgo adoptados por gerentes de las empresas farmacéuticas en estudio se contraponen con las teorías planteadas al principio del estudio, en este sentido arrojó una relación inversa y negativa entre las variables; en este caso no se pudo encontrar una relación positiva y fuerte, es decir, no se puede afirmar que el grado de inteligencia emocional traiga como consecuencia el adoptar algún estilo de liderazgo en particular.

En ese mismo contexto, este trabajo de investigación contribuye, al desarrollo y ejecución de este proyecto, porque demuestra que, aunque no existe relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, hace énfasis en la importancia de contar con inteligencia emocional mostrando relevancia en las dimensiones, es decir el contar con conciencia de sí mismo, autorregulación,

motivación, empatía y habilidades sociales. Estas habilidades permiten a los gerentes controlar y canalizar sus emociones en función a las situaciones permitiéndoles resolverlos en sus distintos niveles de vida.

## **2.2 Bases Teóricas**

La teoría plasmada en esta etapa está enmarcada dentro de los objetivos de estudios específicos del tema de investigación, como apoyo fundamental para el desarrollo del contenido planteado, como es el aprender a ser un líder emocionalmente inteligente y el proceso de comunicación dentro de las organizaciones.

En tal sentido, se describe un conjunto de elementos que apoyan y explican los aspectos más significativos y relevantes de los temas estudiados; como su definición, objetivos, entre otros; que permiten la comprensión e interpretación de la presente investigación, con basamento en las distintas perspectivas de los autores citados.

### **2.2.1 Liderazgo**

#### **2.2.1.1 Etimología**

La temática del liderazgo, ha sido de gran interés, hoy en día debido al comercio global; donde hay constantes luchas entre las organizaciones las cuales, son más competitivas, ocasionando que el personal que conforman estas instituciones se vuelva más capaces y eficiente. Para el autor Kroeck, Lowe & Brown, (2004:75), “el estudio del término liderazgo se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología”.

En ese sentido, Casares, M. (1996:52), expresa, “la complejidad del concepto (de liderazgo), refuerza en la idea que el liderazgo es una situación existencial de la relación humana, la cual no puede ser conceptualizada de una sola forma, como tampoco la vida misma, que se centra en la comprensión de las dinámicas que se presentan en escenarios particulares”.

Anudado a esto, en su obra acerca de los estudios realizados sobre este tema, Daft, R (2006:17), “afirma sobre liderazgo como dinámico y éste evoluciona en la medida en que se involucren nuevos elementos en su definición”. Sin embargo, también acentúa, sin importar cuáles o cuántos elementos intervengan, siempre se podrá destacar la relación de influencia existente entre el líder y sus seguidores, al involucrar procesos con se pretende llegar a los resultados que se comparten.

En ese contexto, las diversas distinciones de la terminología, también conducen a la investigar y a consultar la palabra “liderazgo” en el diccionario de la Real Academia Española (2023), dice que significa “condición de líder”; por lo que es necesario ir a la palabra “líder”, la cual proveniente del inglés *leader*, guía y que define como “Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”.

En ese mismo sentido el Diccionario Etimológico Castellano en Línea (2023) define al liderazgo “como la capacidad y actividades que tiene una persona para influir a los demás”, la cual proviene de la palabra líder del inglés “*leader*” (guía), compuesta con: el verbo “*to lead*” (dirigir, ir adelante), el sufijo “*er*” (agente, el que hace la acción) y el sufijo “*azgo*” (que significa que marca colectivos y actividades propias de lo indica de lo que indica la raíz).

Dentro de este marco se puede observar que liderazgo es un término que se utiliza en varias especialidades académicas, cual ha ido cambiando de acuerdo

al área de estudio y a la época, pero el mismo conserva la cualidad de “influir” en las personas, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

#### 2.2.1.2 Definiciones

Partiendo desde una perspectiva humanística, a través del tiempo desde que el hombre vive y reside en comunidad, han surgido varias teorías de liderazgo enmarcadas en diferentes épocas y contextos, existiendo un sinnúmero de factores que enriquecen este término (liderazgo).

En ese sentido, Stogdill, H. (1974:259), “concluye que existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han pretendido definir el concepto”. El autor Bass B. & Stogdill, R (1990:3), expone que “el liderazgo es una de las preocupaciones más antiguas del mundo; la comprensión del liderazgo ha figurado como pregunta en la búsqueda de conocimiento”. Por ello Blake, R. & Mounton, J. (1985:23), expresan que “el paradigma del liderazgo ha evolucionado desde la convicción de que los líderes nacen, hasta la eventual afirmación de que el liderazgo es un conjunto de comportamientos que se logran aprender”.

Para Jacobs, T. & Jaques, E. (1990:281), “es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo”.

Así pues, el liderazgo según Villamil, S. (2007:29), es “la habilidad de influir en los demás para conseguir un objetivo común que defina a un grupo u organización. Se trata de que las personas de manera voluntaria se esfuercen para alcanzar los objetivos de un grupo.”

Asimismo, el autor Yukl, G. (2010: 8), En su definición expone varios de los puntos en los que se apoya e identifica esta investigación es la que considera al

liderazgo como “proceso de influir a otros, a entender y estar de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos”.

Bateman, T. & Snell, S. (2009:434), “el liderazgo parece ser el ordenamiento de habilidades que posee la mayoría, pero que utiliza la minoría. Sin embargo, es algo que todos pueden aprender, que puede enseñarse a cualquiera, que no está negado a nadie”.

Existe una amplia literatura que incluye más de 1000 diferentes conceptos y estudios, los cuales indican que los enfoques han variado mucho, debido a la globalización de los negocios. Esto ha ocasionado que las personas deban adquirir nuevos conocimientos para poder desenvolverse con mayor habilidad en sus puestos de trabajo. Se puede observar en lo antes expuesto que el liderazgo, es el proceso de influir en las personas, con el propósito de cumplir con los objetivos trazados. Actualmente se puede decir, que las cualidades o habilidades para ser líder, pueden ser aprendidas, esto no quiere decir que no existan los líderes natos.

Las organizaciones consideran al liderazgo, como una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales, es por ello que los líderes serán exitosos cuando sean capaces de influir y motivar a sus colaboradores, en tal sentido que, aporten al logro de los objetivos empresariales.

#### 2.2.1.3 Características del Liderazgo.

Según, los autores Robbins, S. y Coulter, M. (2014:537), exponen que, al aplicar la teoría de rasgos al proceso de liderazgo, se pudieron identificar ocho características asociadas al liderazgo, las cuales se mencionan a continuación:

- **Dinamismo:** los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo; tienen un deseo de logro relativamente alto, son ambiciosos, tienen mucha energía, persisten de manera incansable en sus actividades y muestran iniciativa.
- **Deseo de dirigir:** los líderes tienen un gran deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran su disposición para asumir responsabilidades.
- **Honestidad e integridad:** los líderes establecen relaciones de confianza con sus seguidores al ser veraces y honestos, y al demostrar un alto nivel de consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
- **Confianza en sí mismos:** los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes necesitan demostrar seguridad en sí mismos para convencer a los seguidores de que sus metas y decisiones son correctas.
- **Inteligencia:** los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y deben ser capaces de crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
- **Conocimientos importantes para el puesto:** los líderes efectivos poseen altos niveles de conocimientos acerca de la compañía, la industria y asuntos técnicos. El conocimiento profundo les permite tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de las mismas.
- **Extroversión:** los líderes son individuos vigorosos y activos; son sociables, afectivos y pocas veces son callados o aislados.
- **Propensión a la culpa:** la propensión a la culpa se relaciona de manera positiva con un liderazgo efectivo debido a que produce un fuerte sentido de responsabilidad por los demás.

#### 2.2.1.4 Liderazgo como Proceso

Los seres humanos son individuos sociales los cuales están en constante interacción grupal, y cada grupo generan un proceso de autorregulación, para

conseguir un equilibrio. En ese sentido, se puede describir como una relación interpersonal. Ese mismo orden de ideas el autor Chiavenato, I. (2004:104), lo define al “como la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”.

Es por ello que el liderazgo en las organizaciones, es un proceso continuo de elección que permite avanzar en dirección de sus objetivos, a pesar de las situaciones internas y externas. El grupo distingue al líder como la persona que puede guiarlos y apoyarlos, en ese sentido, los ayuda a dar soluciones a los problemas que se presenten. Desde este enfoque el líder es un individuo que toma decisiones y ayuda al grupo a que tomen decisiones adecuada.

Asimismo, el autor Chiavenato, I. (2004:105), describe, el liderazgo como una relación funcional entre el líder y seguidores la cual radica en tres generalizaciones:

- La vida de cada persona puede verse como la lucha continua por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio.
- En nuestra cultura, la mayor parte de las necesidades individuales se satisface a través de las relaciones con otras personas y grupos sociales.
- Para cualquier persona, el proceso de relación con otras personas es un proceso activo de satisfacción de necesidades.

Las personas buscan relaciones adecuadas para satisfacer estas necesidades o utilizan las que ya tienen para satisfacerlas; es por ello que el grupo percibe al líder como la persona que tiene los recursos y los medios para satisfacerlos, seguirlo constituye un medio para aumentar la satisfacción de sus necesidades o evitar su disminución.

Se puede describir, que el liderazgo representa una función de las necesidades existentes en determinada situación, es decir las cualidades individuales del líder, subordinados y la situación en la que se encuentran. En ese sentido, se puede citar los autores Robbins, S. & Coulter, M. (2018:555), “el liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. Por ello podemos decir que no existe liderazgo sin seguidores, sumado a esto el líder se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas”.

#### 2.2.1.5 Estilos de Liderazgo

De acuerdo a lo descrito por Goleman, D. (2013) y otros autores (Boyatzis, McKee, 2017). Un líder emocionalmente inteligente tiene a su alcance seis estilos de liderazgo, que puede utilizar como herramienta para poder desenvolverse con propiedad de acuerdo a las situaciones que se puedan presentar en el ámbito laboral.

##### **Estilo de Liderazgo Autoritario**

Según el autor Daniel Goleman, D. (2013). El líder autoritario tiene visión de futuro y motiva a los trabajadores, dejándoles claro cómo encaja su función en la visión general de la organización. Los subordinados de ese tipo de líderes comprenden que su actividad tiene importancia y por qué.

En ese sentido, el líder autoritario enmarca las tareas individuales en una visión global y al momento de suministrar la retroalimentación sobre el desempeño lo hace con un criterio y si este criterio impulsa la visión.

Se puede considera, el más eficaz ya que guía al grupo en el sentido de la visión y objetivos empresariales. Una de sus ventajas es su flexibilidad, porque da

margen para que los individuos desarrollen sus propias ideas, en función a la visión y objetivos organizacionales. Hay que resalta que muchas veces el liderazgo autoritario puede fallar cuando el líder se torna arrogante y de esta manera los ánimos del equipo de trabajo desfallecen, también cuando el líder trabaja con personas que tiene más experiencia que él, o en otros casos cuando el equipo llega a ver al líder fuera de su alcance, socavando el espíritu igualitario de un equipo competente.

### **Estilo de Liderazgo Coach.**

Para Liebling, M. & Prior, R. (2004), El *coaching* “es el arte del buen entrenamiento para liberar el potencial de las personas y elevar al máximo su rendimiento, es esa estrategia de acompañamiento y motivación para desarrollar el potencial humano, es una forma específica en la que la conversación entre dos personas se hace espacial ya que aparece un compromiso de resultados extraordinarios y la disposición hacia el logro. También ayuda a revelar el potencial de una persona para maximizar su propio desempeño tanto en su vida personal como profesional; es ayudar a aprender, más que enseñar, para poder estimular la expresión de lo mejor que las personas tienen”.

Para Cook, M. (1999), “el jefe efectivo, *coach*, ayuda a corregir desempeños insatisfactorios o inaceptables, ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento, Coaching en el liderazgo fomenta las relaciones laborales productivas, centra su atención en ofrecer asesoría, reconoce el aprecio, mejora el rendimiento y los comportamientos”.

De acuerdo a los autores citados, el estilo de liderazgo coach permite el desarrollo individual de los integrantes que conforma un equipo, es decir los ayuda a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vinculan a sus aspiraciones personales y profesionales, y de esta manera puedan cambiarlos por

sí mismas. Al vincularlo con sus aspiraciones les da motivación para fijarse objetivos y a asumir responsabilidad en su crecimiento personal como el de la empresa.

Una de sus fortalezas es que capacita al personal en las funciones que desempeña dentro de la organización, al haber una comunicación constante la retroalimentación es mayor siempre que esta sea efectiva y de esta manera aumentando el rendimiento, y al mismo tiempo garantizando que los individuos sepan lo que se esperan de ellos y como su trabajo se integra en la visión o estrategias gerenciales.

Es flexible ya que permite expresar las ideas, obteniendo una reacción rápida y constructiva. Una de sus debilidades, es que muy poco usada dentro del ámbito organizacional, son muy pocos los que se enfocan a enseñar debido a la alta competitividad del grupo; su efectividad se notará a largo plazo ya que llevará un tiempo enseñar a todos, también cuando los subordinados se resisten a aprender o cambiar su forma de actuar; por último, cuando el líder no cuenta con las habilidades necesarias para ayudar al trabajador.

### **Estilo de Liderazgo Conciliador o Afiliativo.**

Este estilo de liderazgo se centra en la gente y sus emociones por encima de las actividades y objetivos. En ese sentido, el autor Goleman, D. (2018:12), lo describe, como “aquel que dice “la gente es lo primero.”. El líder afiliativo aspira a que los empleados sean felices y se cree armonía entre ellos, y lo consigue generando fuertes lazos emocionales y cosechando luego los beneficios de ello, esto es, una lealtad acérrima”.

En ese orden de ideas busca que los seguidores estén contentos que exista armonía entre ellos, en ese sentido, fortalece la comunicación interpersonal, eleva

la autoestima y aumentado la confianza. Su flexibilidad en el desarrollo de las actividades puede ocasionar errores. En este contexto sus debilidades recaen en su enfoque empático, porque podría no aplica los métodos correctivos en el momento preciso, dejando que este afecte los objetivos generales de la empresa. También ofrece pocos concejos contractivos para el desarrollo de las tareas, carece de soluciones en situaciones complejas entre otras. El abusar de este estilo podría conducir al fracaso.

### **Estilo de Líder Democrático o Participativo.**

Según el autor Lewin, (1951), describió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo basándose específicamente en el comportamiento. Este se describe como el líder que involucra a los colaboradores en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

Dentro de este enfoque la teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton, (1973) propone que el liderazgo, es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas. La intención de Vroom y Yetton no fue proponer una gran teoría del liderazgo, sino más bien centrar su interés en la manera en que los gerentes comparten el poder, ofrecen participación e influyen sobre sus subordinados; es decir, la toma de decisiones. En este modelo también se apoyaron en las investigaciones realizadas por Coch y French (1948), French, Israel y As (1960) y Morse y Reimer (1956) respecto a la relación existente entre la participación de los empleados en la toma de decisiones y la eficacia de ésta, y el uso efectivo de la participación en función de las circunstancias de la situación.

Robbins, S. & Coulter, M. (2018:557), explican que en el liderazgo democrático-participativo es el “líder que involucraba a los empleados en la toma de decisiones, delegaba autoridad y utilizaba la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los empleados”. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión.

Se puede concluir, que al dedicar tiempo para hacer una lluvia de ideas con el grupo y reconocerlas, el responsable consigue el respaldo, la confianza, el compromiso y el respeto de los miembros del mismo. Al permitir que los trabajadores den su opinión sobre decisiones que afecten el logro de sus objetivos y su forma de proceder, el líder democrático fomenta la flexibilidad y la responsabilidad. Y al escuchar las preocupaciones de los demás descubre qué hacer para mantener alta la moral. Por último, y dado que tiene voz en la definición de los objetivos y de los parámetros para evaluar el éxito, quienes se encuentran en un sistema democrático tienden a ser muy realistas sobre lo que pueden obtener y lo que no. No obstante, unos de sus inconvenientes son las reuniones interminables en las que se repiten las mismas ideas, no es fácil conseguir un consenso y el único resultado viable es agenda reuniones. Este estilo de liderazgo puede confundir a los subordinados, lo cual provoca conflictos internos en el personal.

### **Estilo de Líder Ejemplarizante**

Según los autores Goleman, Boyatzis, & McKee, (2017), también traducido como imitativo (del inglés *pacesetting*), esta modalidad de liderazgo es capaz de establecer objetivos estimulantes y por ello es muy útil en momentos en que se requiere que el equipo esté motivado y alcance resultados excelentes. Sin embargo, mal aplicado puede tener efectos muy negativos.

Es muy útil para ámbitos técnicos o entre trabajadores muy experimentados puesto que el líder alienta la excelencia y la vez que lo ejemplifican con su conducta, (de ahí lo de imitativo). Es para casos muy particulares en los que los subordinados estén muy motivados, sean muy competentes y se requiera poca dirección. Es especialmente efectivo cuando acaba de nacer una empresa porque contribuye a un rápido crecimiento.

En ese sentido, este estilo de liderazgo debe usarse con moderación, se basa en a priori admirables, establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente. Demuestra por hacer las cosas a la perfección y pide lo mismo a su personal, ocasionando tensión, estrés, entre otros destruyendo de esta manera el clima laboral; la comunicación no es asertiva “si hay que decírtelo es que no vales para esto” causando desmotivación e inconformismo; la flexibilidad y responsabilidad desaparecen; los trabajos se centran en actividades concretas y rutinarias resultando aburrido. Por último, el compromiso se reduce bajo el mando de un líder así, ya que la gente no ve cómo encaja su esfuerzo personal en el contexto general de la organización. Aunque se puede decir que es un desastre, funciona bien cuando todos los empleados están motivados, son muy competentes y requieren poca orientación o coordinación.

### **Estilo de Liderazgo Autocrático o Coercitivo.**

Para los autores Goleman, Boyatzis, & McKee, (2017), este estilo puede resultar muy negativo ya que con frecuencia se aplica de forma muy inadecuada. Sin embargo, bien empleado puede alentar la resonancia cuando elimina el temor al sugerir direcciones claras en situaciones críticas. Por ello es esencial en momentos de cambios rápidos o incluso con trabajadores problemáticos.

Este estilo se caracteriza porque el líder da órdenes sin dar explicaciones y exija que se cumplan sin queja, en cuyo caso recurre a las amenazas. Lleva a

cabo un híper control escrupuloso de las tareas y es incapaz de relegar. El *feedback* que ofrece a sus subordinados se centra en lo negativo solamente. Este estilo de líder supone un veneno para el clima emocional del grupo, que lo termina desalentando y generando una desconfianza que hace que en muchas ocasiones los subordinados decidan no darle toda la información por miedo a represalias. Sin duda conduce a una situación crítica de disonancia que acaba afectando al cliente final.

Este estilo de liderazgo es típico de las jerarquías clásicas de organización del siglo pasado. Sin embargo, incluso las organizaciones militares de hoy en día comprenden la necesidad de fomentar otros tipos de liderazgo que logren comprometer a los subordinados con la causa. A pesar de todo, la modalidad autoritaria puede resultar útil en determinadas circunstancias si se emplea adecuadamente. Hablamos de emergencias, situaciones hostiles en las que el líder puede ser la luz al final del túnel, el que establece un orden en mitad del caos (aporta firmeza). También para empleados conflictivos una vez se hayan agotado el resto de las opciones de liderazgo.

Basa sus capacidades en tres competencias de la inteligencia emocional que le son esenciales: iniciativa, influencia y la motivación de logro. También de la conciencia de uno mismo, la empatía y el autocontrol emocional. El principal riesgo está en el déficit de estas tres últimas.

Este estilo de líder se desentiende de los pensamientos de los demás e impone su voluntad; su filosofía se basa en la comunicación unidireccional, es decir líder subordinado. Prioriza los resultados por encima de todo, dando a entender que lo importante es actuar de manera eficiente. En ese mismo orden de ideas se puede entender que este tipo de liderazgo es el menos eficaz en la mayoría de las situaciones debido que no tiene flexibilidad, la toma de decisiones es vertical matando las nuevas ideas de raíz, baja la moral de las personas a tal

punto que se siente humilladas, los trabajadores al no actuar por iniciativa propia no se implican y se sienten poco responsables de su rendimiento. También merma el orgullo. Socaba unos de los objetivos principales, que es el de motivar a sus subordinados y mostrarles cómo encaja su trabajo en la misión general de la empresa.

Este estilo es eficiente en caso de una emergencia por ejemplo después de un terremoto o un incendio. Podemos concluir dadas las repercusiones que debe utilizar con muchísimo cuidado y en escasas situaciones en que se absolutamente imprescindible.

Según lo descrito, estos estilos de liderazgo, son importante porque se puede emplear más de un estilo de acuerdo a la situación planteada para poder integrar los objetivos. En ese sentido, podemos resumir, que es probable que cualquiera que sea líder, que esté a las órdenes de uno, como nos sucede a la mayoría, que desempeñe los dos papeles se sienta reflejado. Los líderes autoritarios movilizan a la gente hacia una visión, los conciliadores generan vínculos emocionales y armonía, los democráticos crean consenso mediante la participación, los ejemplarizantes esperan rendimiento y autonomía, los *coach* contribuyen al desarrollo de la gente para el futuro y los coercitivos exigen una sumisión inmediata.

#### 2.2.1.6 Líder emocionalmente inteligente

Según el autor Goleman, D. (2004) citado por Giraldo, A. & Rodas, L. (2009:19), “los líderes deben tener cualidades básicas como inteligencia, firmeza, determinación y visión para lograr los objetivos organizacionales y ser exitosos, pero hoy en día es la inteligencia emocional aquella habilidad convertida en elemento clave que debe ser desarrollada por el líder en la organización, siendo esta un factor determinante para hallar el éxito”.

Para Giraldo & Rodas (2009:19), Algunas de las características y destrezas del líder deben ser además de su deseo de aprender cosas nuevas, su entusiasmo, confianza, actitud de servicio, espontaneidad y gran imaginación, pues como dicen en su investigación los autores Warren Bennis y Burt Nanus (1985:45), “Los líderes usaban cinco destrezas básicas como: “la capacidad de aceptar a las personas como son”, “la capacidad de enfocar las relaciones y problemas en función del presente no sin aprender los errores del pasado”, “capacidad de tratar a las personas que nos rodean con la misma cortesía con que se trata a un extraño”, “la capacidad de confiar en otros aún si el riesgo parece demasiado alto y la capacidad de obrar sin recibir aprobación y reconocimiento constante de otras personas”.

Asimismo, conocer y manejar los factores de la inteligencia emocional hoy en día es clave para ser un líder exitoso, ya que esta destreza permite guiar de manera positiva a los miembros de un equipo, al cumplimiento de los objetivos a través del esfuerzo voluntario. Los líderes exitosos siempre están aprendiendo, las cualidades de la personalidad de la naturaleza humana como son el entusiasmo, la integridad, la tenacidad, la empatía, la humildad y la confianza, se complementan con el nivel de inteligencia emocional en forma que la persona que ejerce el liderazgo los equilibra de forma óptima.

#### 2.2.1.7 El Objetivo del Líder Emocionalmente Inteligente.

De acuerdo a lo descrito por el autor Goleman, D. (2013), en su libro liderazgo, el poder de la inteligencia emocional se deduce lo siguiente:

- Precisa que es determinante contar con las capacidades de la inteligencia emocional.
- Establecer una visión clara de donde pretende llevar a su organización.

- Orienta el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general.
- Proporcionar seguridad y claridad ante la incertidumbre o la amenaza. Es decir, servir de apoyo y de guía.
- Determinar las emociones colectivas y las encauzarla en una dirección positiva y así disipar la confusión generadas por las emociones tóxicas.
- Generar una comunicación efectiva con sus subordinados, que sirva de conexión y de apoyo emocional, es decir, empatía.
- Motivar al grupo al logro de los objetivos fijado por la alta gerencia, sin socavar la integridad del personal.
- Instruir al personal, en las actividades que realiza de forma correcta de tal manera que genere compromiso, responsabilidad y retroalimentación.
- Generar críticas constructivas, de manera que el individuo pueda generar soluciones y ver sus errores, sin sentirse frustrado o desmoralizado.
- Proporcionar un clima organizacional resonante (positivo).

En tal sentido, los objetivos del líder emocionalmente inteligente, son orientar a sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos, pero también busca conectar emocionalmente de tal manera de saber que lo mueve o motiva, cuáles son sus expectativas, y en ese sentido integrar sus objetivos personales en los organizacionales de manera de aumentar el rendimiento y responsabilidad de los trabajadores en funciones de la misión y visión de la empresa.

#### 2.2.1.8 Importancia de un Líder Emocionalmente Inteligente.

Para los autores Kouzes J. & Posner B. (2017:S/P), “el tiempo de los líderes es el futuro, su el trabajo es adaptarse a los constantes cambio. La mayor contribución que hace un líder, no es la cuenta de resultados de hoy, es el desarrollo a largo plazo de personas e instituciones para que se adapten, cambien, prosperen y crezcan”.

Asimismo, Kouzes J. & Posner B. (2017:S/P), el liderazgo es importante, no solo en tu carrera y tu empresa, sino en todos los ámbitos, en todas las comunidades y en todos los países. Ahora más que nunca, necesitamos más líderes emocionalmente inteligentes. Queda mucho trabajo extraordinario por hacer. Necesitamos líderes que nos unan y nos despierten. Aceptar el desafío del liderazgo es un reto personal y diario para todo el mundo. Sabemos que, si tienes la voluntad y la manera de liderar, lo puedes conseguir.

#### 2.2.1.9 Liderazgo Emocionalmente Inteligente, en base a los Factores de la Inteligencia Emocional

Según el autor el Goleman, D. (2013), en su libro Liderazgo: El poder de la Inteligencia Emocional, entre sus páginas (22 al 32), expresa cinco dimensiones de la inteligencia emocional, las cuales son indispensables para ejercer el liderazgo emocionalmente inteligente:

- **Autoconciencia.** La autoconciencia implica comprender en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos de uno mismo. La gente con una gran autoconciencia no es ni demasiado crítica ni excesivamente optimista, sino sincera consigo misma y con los demás.
- **Autogestión.** La autorregulación, una especie de conversación interior continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de la prisión en la que pueden encerrarnos nuestros propios sentimientos.
- **Automotivación.** Consiste en movilizar las emociones positivas para hacernos avanzar hacia nuestros objetivos. Los líderes motivados sienten el impulso de obtener resultados más allá de las expectativas: las suyas

propias y las de todos los demás. El concepto clave es el de obtener resultados.

En cambio, quienes tienen potencial de liderazgo extraen su motivación de un deseo muy arraigado de lograr resultados simplemente por la satisfacción de haberlos logrado.

- **Empatía.** La empatía implica considerar detenidamente los sentimientos de los subordinados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes.

El líder debe ser capaz de notar y comprender los puntos de vista de todos los que se sientan a la mesa. La empatía ayuda a analizar y comprender la estructura emocional de un equipo.

- **La capacidad social.** Los individuos con capacidad social suelen tener un amplio círculo de conocidos y facilidad para encontrar puntos en común con gente de todo tipo, es decir, para lograr una compenetración.

### 2.2.2 Comunicación Organizacional

Para Flores de Gortari, (1998:24), definir qué es la comunicación debe hacerse partiendo de la palabra proviene de la voz latina “*comunicare*” quiere decir, poner o puesto en común.

De acuerdo con Martínez, A. & Nosnik A. (1998:11), la comunicación se puede definir como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta”. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de

ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación.

Aristóteles citado en Flores de Gortari, (1998:13), define a la comunicación como “la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”. Es decir, lograr que el emisor logre en los receptores un mismo punto de vista. Según Wehrich, H., & Koontz H. (2017:472), “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”.

Se puede señalar, que la comunicación organizacional es un conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización. En ese sentido, la comunicación es la base fundamental de toda organización, ésta constituye el desarrollo de la humanidad. En la actualidad el objetivo que busca toda empresa es optimizar los recursos, y precisamente son las buenas prácticas comunicativas las que permiten a la empresa reestructurar su sistema de manera ágil y eficiente.

#### 2.2.2.1 Funciones de la Comunicación en la Organizacional

Robbins, S. y Coulter, M. (2018:481), describen cuatro funciones principales dentro de una empresa, a saber: control, motivación, expresión de emociones, información.

- **Control:** el objetivo del control se materializa en las organizaciones que tienen una estructura muy jerarquizada y unas normas estrictas, que rigen el comportamiento de los empleados.

- **Motivación:** cumple su objetivo de motivar al trabajador, sirve para que un jefe o director de departamento aclare al empleado si su trabajo está bien realizado o no, o lo que puede hacer para mejorarlo, enseñarle de alguna forma las pautas para corregir los fallos. Los objetivos concretos, la retroalimentación sobre el avance del reforzamiento, un comportamiento deseado estimula la motivación y requieren de la comunicación.
- **Expresión de emociones:** muchas personas tienen en su trabajo y en sus compañeros su principal apuesta para establecer relaciones sociales. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo utilizado por sus miembros para mostrar su frustración o su satisfacción. La comunicación, por tanto, funciona como una forma de expresión emocional de los sentimientos y una manera de cubrir las necesidades sociales del individuo.
- **Información:** la comunicación desarrolla también un papel importante en la toma de decisiones. Proporciona información a los individuos para tomar decisiones y al transmitir la información necesaria identifican y evalúan las distintas opciones que puedan existir antes de tomar esa decisión.

#### 2.2.2.2 Proceso de Comunicación

Según el autor Chiavenato, I. (2004:110), expresa que “el proceso de comunicación constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. La comunicación permite conectar e integrar a todos los miembros de una organización, la misma facilita la interacción entre las personas para alcanzar un objetivo en común, haciéndola indispensable por qué los seres humanos que son individuos sociables, es decir no viven aislados, ni son autosuficientes, por lo que ameritan relacionarse continuamente.

En ese sentido, la comunicación es la que permite influir en el comportamiento de las personas y en las organizaciones, también se puede deducir que el desarrollo intelectual, laboral y social, depende mucho de cómo se comunican e interactúan con el entorno. De esto, se desprende que la comunicación es el proceso que ocurren entre dos más personas.

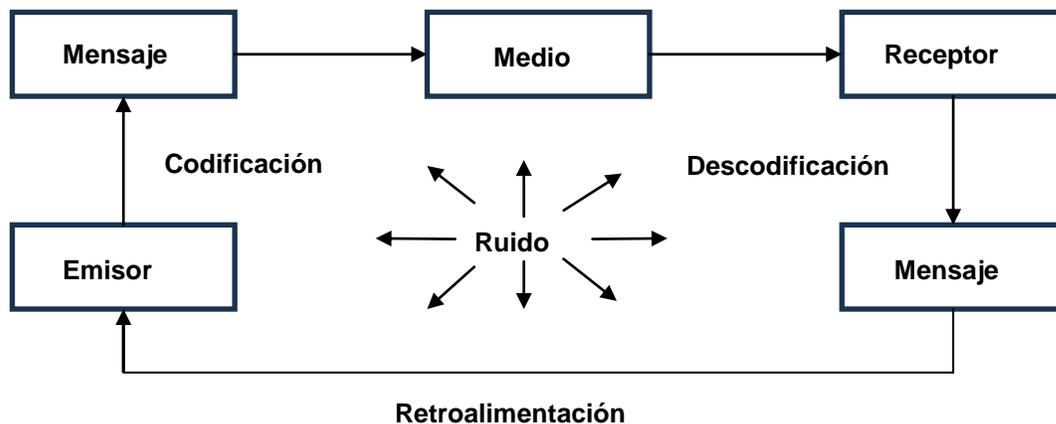
Por lo tanto, el proceso de comunicación consta de siete partes como lo muestra la figura Nro. 1, de los cuales no son limitados ya que la comunicación en sí, no es más que la suma de todos estos elementos, porque tanto el silencio, el contexto, como los gestos tienden a ser más expresivos que todo el proceso en su esencia. Asimismo, el autor Chiavenato, I. (2009:310) define a los componentes del proceso de comunicación de la siguiente manera:

- **Fuente:** es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música.
- **Codificación:** para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.
- **Canal:** es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El vehículo puede ser un discurso, que utiliza la audición; un documento escrito, que utiliza la vista o el tacto, o la comunicación no verbal, que utiliza los sentidos básicos.
- **Decodificación:** para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderán a las del emisor. Hay que tomar en cuenta que el conocimiento, las actitudes y la formación

cultural de una persona influyen en su capacidad para emitir y recibir mensajes.

- **Receptor:** es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.
- **Realimentación:** la línea final del proceso de comunicación es la realimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o *feedback*, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La realimentación indica si el mensaje fue comprendido. Por eso se dice que una comunicación eficaz es la que funciona en doble vía.
- **Ruido:** son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

Figura Nro. 1 Esquema del Proceso de Comunicación.



Fuente: Robbins, S. y Coulter , M. (2014:482).

En el mismo contexto figura número1 muestra que el proceso de comunicación, generalmente está expuesto al ruido, debido a que este funciona como sistema abierto, lo cual provoca distorsión al tratar de decodificar o entender el mensaje transmitido. Entonces el ruido es toda perturbación interna del sistema,

mientras que una interferencia es una perturbación externa. Al ser la comunicación un sistema abierto, su proceso es sistemático y cualquier influencia (interna o externa), en el subsistema afecta a todo el sistema. Cabe destacar que la comunicación está íntimamente relacionada con las percepciones, valores y las motivaciones personales del emisor y el destinatario, dentro del contexto de cada situación.

### 2.2.2.3 Características de la Comunicación Organizacional

En lo referente a la naturaleza de la comunicación, por el autor Canales, M. (1995:64), presenta con base en diversos autores, las siguientes características:

- Es una forma de interacción social, en consecuencia, se adquiere normalmente y se usa mediante la interacción social.
- Implica un alto grado de imprevisibilidad y creatividad en la forma y contenido.
- Tiene lugar en los contextos discursivos y socioculturales que rigen el uso apropiado de la lengua y ofrecen referencias para la correcta interpretación de las expresiones.
- Se realiza bajo limitaciones psicológicas y otras condiciones como restricciones de memoria, cansancio y distracciones.
- Siempre tiene un propósito (por ejemplo, establecer relaciones sociales, persuadir o prometer).
- Implica un lenguaje auténtico, opuesto al lenguaje artificial de los libros y otros materiales didácticos.
- Se juzga si se realiza con éxito o no con base en resultados concretos.

En síntesis, la comunicación se caracteriza por ser una habilidad, la cual permite adquirir datos e información (verbal, escrito y no verbal), necesaria para que la organización, se adapte a los cambios constantes de la globalización. Está ayuda a dar soluciones a los posibles problemas (internos y externos). Se entiende que la comunicación es un proceso interpersonal que permite la integración del personal de manera que logren los objetivos institucionales; y flexible por qué cambia constantemente, es decir, conforme al contexto de la misma.

#### 2.2.2.4 Importancia de la Comunicación Organizacional.

Según Frías, (2000), la comunicación organizacional representa el medio por el cual los individuos interactúan entre sí, con el fin desarrollar sus funciones y de esa manera acceder a la integración de las diferentes unidades que constituyen la institución. Por consiguiente, una adecuada comunicación, facilita el proceso de toma de decisiones y de obtención de respuestas, haciendo posible la retroalimentación, la cual permite la corrección y adecuación de objetivos, en cada una de las situaciones que pueda atravesar organización.

Fernández, (1999), la comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. De igual modo, el liderazgo eficaz, la creación de un clima organizacional y la motivación dependen de una buena comunicación. Más aun, mediante la comunicación organizacional se pueden establecer si los acontecimientos y el desempeño concuerdan a los planes. Así mismo, Balarezo, (2014), señala que en el contexto global ésta ha sido uno de los ejes fundamentales para resolver los retos referentes a la expansión en los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad

Por consiguiente, la trascendencia de la comunicación dentro de la organización se debe a que todas las funciones administrativas (planificar,

organizar, dirigir y controlar), se desarrollan y se establece mediante la comunicación, en ese sentido es de vital importancia en las organizaciones, máxime cuando las partes han convenido una relación de armonía y beneficio de todos, con resultado de óptima eficiencia y eficacia. Mientras más esté orientada una organización a la gente y a las ideas, mayor importancia cobran las comunicaciones.

#### 2.2.2.5 Tipos de Comunicación

En todas las organizaciones se presentan, de una manera o de otra, dos tipos de comunicación: la interpersonal y organizacional.

##### a). Comunicación Interpersonal

La comunicación por lo general está sujeta a interferencias y perturbaciones. En ese sentido el autor Chiavenato, I. (2009:314), es “el proceso es evidentemente más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas”.

La comunicación interpersonal según Robbins, S. (1998:611), “es aquella entre dos o más personas en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos”. Como lo establece Ivancevich (1997:512), “generalmente este tipo de comunicación se produce frente a frente, a través de lenguaje verbal, las letras o del lenguaje no verbal; con los adelantos tecnológicos se pueden utilizar, incluso, otros medios de comunicación, como: el teléfono, computadora, circuitos cerrados, etc.”

De lo anterior, se entiende que el proceso de comunicación interpersonal puede ser subjetivo debido a que cada persona tiene su propia percepción, por ello

el mismo mensaje suele ser interpretado de manera diferentes, tanto por quien lo emite como para quien lo recibe causando variaciones, en ese sentido, también influye el medio utilizado para transmitirlo.

- **La Comunicación Verbal:**

Según los autores Robbins, S. & Judge, T. (2009:356), “la comunicación cara a cara sobre la base de la consistencia sigue siendo la mejor forma en que se transmite información hacia y desde los empleados”.

Para el autor Chiavenato, I. (2009.316), “la comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para compartir información con otros. El idioma es fundamental para la comunicación verbal”.

En ese sentido. Consiste en utilizar palabras para transmitir el mensaje, a mayor riqueza del lenguaje mejor calidad tendrá, y aunque cada palabra tiene un significado concreto, puede ocurrir que el receptor las interpreten de maneras distintas, en ese sentido la comprensión del mensaje dependerá de la jerga y las connotaciones de las palabras.

- **Comunicación Escrita:**

Según el autor Ivancevich (1997:513), “es aquella que se establece cuando se transmite un mensaje mediante la palabra escrita. Este tipo de comunicación comprende los memorándums, cartas, publicaciones periódicas tableros de aviso, informes, manuales, correos electrónicos, etc., o cualquier dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos”.

Para Robbins, S. (1999:613), “este tipo de comunicación, depende de su carácter impersonal, puede ser compleja o extensa, por lo cual resulta importante para las

organizaciones, para tener registro permanente, legible y verificable, ya que el hecho de asentar algo por escrito, nos obliga a pensar con mayor cuidado lo que se quiere transmitir”.

Es por ello que el autor Hodgetts, R. (1981:331), establece que “los mensajes escritos aportan cierto grado de formalidad con respecto a la comunicación verbal “.

En este contexto, se puede describir que la comunicación escrita es más formal, y una de las más utilizada dentro de las organizaciones, porque permite sustentar sobre el papel información importante y delicada para su posterior uso.

- **Comunicación No Verbal.**

Según Robbins, S. (1998:614), “toda comunicación no verbal transmite significado, lo cual a esta modalidad le ofrece una riqueza infinita de opciones; por otra parte, y refiriéndose el autor a sus desventajas, persiste el hecho de que fácilmente el mensaje puede ser malinterpretado”.

Para Chiavenato, I. (2009:316), “consiste en compartir información sin utilizar palabras para codificar los pensamientos. Los elementos utilizados comúnmente para codificar pensamientos en la comunicación no verbal son los gestos, los tonos de voz y las expresiones faciales o corporales.”

En ese sentido, la comunicación no verbal comprende un conjunto de elementos, observables. Es por ello que presta atención a los gestos, expresiones faciales y corporales para poder comprenderlo y dar una respuesta en consonancia.

## b). Comunicación Organizacional.

Según Chiavenato, I. (2009:321), “es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización”. Y dentro de ella están presente dos tipos de comunicación: formal e informal.

- **Comunicación Formal.**

Según los autores Robbins, S. y Coulter, M. (2018:461), “es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización”.

Para Chiavenato, I. (2009:321), “es la que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización”.

Se entiende por comunicación formal aquella que transmiten los jefes a los colaboradores de forma directa. Esta al igual que la interpersonal tiende, a no ser perfecta porque, también se encontrará con perturbaciones o alteraciones en el proceso de comunicación.

- **Comunicación Informal.**

Según los autores Robbins, S. y Coulter, M. (2018:461), “es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la compañía”.

Asimismo, Chiavenato, I. (2009:316), es aquella que “surgen de forma espontánea entre las personas, independientemente de los canales formales, y no siempre se apegan a la jerarquía de autoridad”.

En ese contexto, los empleados crean amistades dentro de la organización, lo que satisfacen su interacción social y por lo cual hay intercambio de información entre ellos.

### 2.2.3 Relación entre el Líder Emocionalmente Inteligente y la Comunicación

No hay liderazgo sin comunicación, de hecho, podríamos llegar a afirmar que no existe interacción humana sin comunicación, tanto si ésta es o no verbal cualquier tipo de relación se basa en la comunicación; la necesidad de transmitir un mensaje lleva en cierta manera implícito que exista alguien con la capacidad de entenderlo.

El líder como cabeza de un grupo debe de ser capaz de transmitir la información de manera que ésta sea accesible al grupo o sociedad, sino que además debe de jugar con aspectos de la misma que transmitan y refuercen valores al grupo.

La comunicación debe aportar información, motivación, reforzar la pertenencia al grupo, debe de ser integradora y a su vez reconocer la individualidad dentro de la sociedad o microsistema social, por tanto, podríamos usar ese viejo tópico de que es tan importante lo que se dice como la forma de como se dice, esta importantísima función del lenguaje debe en todo momento ir reforzada por una comunicación no verbal (postura, gesto, etc.) que refuerce el mensaje.

El líder por tanto debe de ser un comunicador impecable, que constantemente refuerce su faceta comunicadora, que estudie el lenguaje del grupo y sus peculiaridades, que domine el mensaje en todas sus facetas y que emplee la comunicación tanto ascendente como descendente no solo para hacer fluir las ideas dentro del grupo, sino que además le sirva para consolidar su posición dentro del mismo.

## 2.2.4 Organizaciones

Las organizaciones son sistemas sociales compuestos por individuos que combinan sus habilidades en busca de alcanzar el logro de los objetivos. En ella intervienen accionistas, administradores, trabajadores, clientes, proveedores y demás; conjugan una serie de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, siendo el último el factor determinante para lograr los fines corporativos. En ese sentido, el autor Chiavenato, I (2004:4), expresa *“las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional”*.

Asimismo, el autor Hall, R. (1996) citado por Torres, T. (2014:255), *“una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”*.

Se puede resaltar, que la importancia radica en el factor humano que trabajan en las organizaciones, porque debido a su destreza y habilidades, se realizan los procesos administrativos, las instituciones buscan simplificar el trabajo y optimizar funciones administrativas, con el fin de diseñar procesos adecuados que fomenten la eficiencia e iniciativa del personal, y con ellos alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

### 2.2.4.1 Características de las Organizaciones

De acuerdo al autor Chiavenato, I (2009:27), las organizaciones pueden describirse de la siguiente manera.

- Las organizaciones se forman con la integración de recursos materiales.
- Se caracterizan por ser sistemas cerrados, inertes y sujetos a descomposición, degradación, pérdidas y desperdicio.
- Poseen recursos financieros, capital, financiamientos, créditos, inversiones, etc., que están sujetos a inflación o deflación, fenómenos a los que está expuesto en el mercado de capitales.
- Los recursos materiales y financieros, que constituyen los activos tangibles de la organización, son la base de la contabilidad tradicional.
- Se evalúan en forma cuantitativa y en moneda corriente.

#### 2.2.4.2 Tipos de Organización.

Según los autores Koontz, H. & Weihrich, H. (2004:243), se pueden encontrar dos tipos de organizaciones:

##### **Organización Formal**

Según los autores Koontz, H. & Weihrich, H. (2004:243), quienes afirman que “describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante.”, y continúan diciendo “la organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la utilización del talento humano creativo ventajosa y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales”

Para el autor Chiavenato, I. (1999:252), considera que la función de organización consiste en “la determinación de los estándares de interrelaciones

entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos”.

De acuerdo a lo anterior, consiste en establecer una división del trabajo para tener muy claro cuáles son las personas sobre las que recae la autoridad y quienes deben cumplir cada responsabilidad dentro de una entidad, ayudará a mejorar el funcionamiento de la misma.

### **Organización Informal**

Según los autores Koontz, H. & Weihrich, H. (2004:244), la describe como “una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente. De este modo, las organizaciones informales, -relaciones que no aparecen en los organigramas- podrían incluir al grupo del taller, al personal del sexto piso, a los que se juntan a jugar boliche las noches de los viernes y a los “asiduos” al café matutino”

Asimismo, el autor Chiavenato, I. (1999:165) define a la organización informal como “*el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización*”

En ese contexto, se puede decir que consiste en el cambio de información de manera informal y que carece de toda formalidad.

#### 2.2.5 Bases Legales

- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).**

**Artículo 19.** El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público de conformidad con la

constitución, los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y las leyes que los desarrollen.

**Artículo 20.** Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y el orden público y social.

**Artículo 112.** Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

- **Ley del Trabajo, (Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras). Gaceta oficial Ext. 6.076 del 7-May-2012.**

**Artículo 37.** Se entiende por trabajador o trabajadora de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones de la entidad de trabajo, así como el que tiene el carácter de representante del patrono o patrona frente a otros trabajadores, trabajadoras o terceros, y puede sustituirlo o sustituirlos, en todo o en parte, en sus funciones.

**Artículo 41.** A los efectos de esta Ley, se considera representante del patrono o de la patrona toda persona natural que en nombre y por cuenta de éste ejerza funciones jerárquicas de dirección o administración o que lo represente ante terceros o terceras.

Los directores, directoras, gerentes, administradores, administradoras, jefes o jefas de relaciones industriales, jefes o jefas de personal, capitanes o capitanas de buques o aeronaves, liquidadores, liquidadoras, depositarios, depositarias y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración se considerarán representantes del patrono o de la patrona aunque no tengan poder de representación, y obligarán a su representado o representada para todos los fines derivados de la relación de trabajo.

**Artículo 355.** La libertad sindical de los trabajadores y de las trabajadoras comprende el derecho a:

**Nro. 4** Elegir y ser electo o electa como representante sindical.

**Nro.6** Participar democráticamente en la toma de decisiones de la organización sindical a que este afiliado o afiliada.

**Artículo 499:** el cumplimiento de esta Ley y demás disposiciones pertinentes corresponderá al ministerio del Poder Popular con competencia en materia de trabajo y seguridad social, el cual tendrá las siguientes funciones:

**Nro. 7.** Supervisar, inspeccionar y fiscalizar los entidades de trabajo para garantizar el cumplimiento de las normas del trabajo, particularmente las relacionadas con las condiciones de trabajo, de salud y de seguridad laboral, con especial atención a los sectores que, por sus características, tienen modalidades especiales de condiciones de trabajo, y contribuir en la elaboración de leyes que regulen la materia laboral para estos sectores, procurando la mayor participación de los trabajadores, trabajadoras, sus organizaciones sociales.

### 2.2.6 Definición de Términos.

**Capacidad:** la cualidad de ser capaz para algo determinado, dicha cualidad puede recaer en una persona, entidad o institución, e incluso, en una cosa. <https://www.significados.com>

**Capital Humano:** conocimiento, habilidades y capacidades de los empleados que tienen valor Económico. (Bateman, T & Snell, S. (2009:355).

**Comunicación asertiva:** la habilidad que tiene una persona de comunicarse de forma clara y directa sin necesidad de faltar al respeto a la opinión del otro, es decir, de expresar su punto de vista sin agresiones ni juzgamientos, en paralelo a evitar margen a malinterpretaciones en relación con lo que se está exponiendo. <https://www.definicionabc.com>

**Control:** es un mecanismo del proceso administrativo creado para verificar que los protocolos y objetivos de una empresa, departamento o producto cumplen con las normas y las reglas fijadas. <https://www.significados.com/>

**Eficaz:** es un adjetivo utilizado para señalar la capacidad o habilidad de obtener los resultados esperados en determinada situación. <https://www.definicionabc.com>

**Eficiente:** es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otra consecuencia no desea. (Koontz, H. & Wehrich, H. (2004.779)).

**Feedback:** es una palabra del inglés que significa retroalimentación. <https://www.significados.com/>

**Globalización:** es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos económico, político, tecnológico, social y cultural, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado. <https://www.significados.com/>

**Intrapersonal:** es un término vinculado al autoconocimiento, es decir, cómo un individuo se relaciona física y emocionalmente consigo mismo. <https://www.definicionabc.com>

**Microsistema:** es un patrón de actividades, roles y relaciones interpersonales que la persona en desarrollo experimenta en un entorno determinado, con características físicas y materiales particulares. El microsistema refleja el entorno inmediato en el que interactuamos. <https://www.entornoestudiantil.com/el-microsistema/>

**RRHH:** es la abreviatura de Recursos Humanos, la cual se presenta de esta manera porque hay dos palabras en plural. <https://www.definicionabc.com>

**Sistema,** Grupo de elementos o partes independientes que se conectan entre sí de manera ordenada, de modo que juntos compongan una estructura funcional. <https://www.definicionabc.com>

**Sistemas Abierto:** sistema que interactúa con su entorno o medio exterior a través de la entrada y la salida. (James A. Senn 1987.A-23).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo, se describen los aspectos metodológicos utilizados con el propósito de conseguir los objetivos planteados en este trabajo de investigación, los cuales se describen a continuación:

#### **3.1 Nivel de Investigación.**

Según Arias (2006:23), describe que el nivel de investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”.

Este nivel de investigación es de tipo descriptivo ya que busca analizar datos o información previa concerniente al tema de estudio con el propósito de dar respuestas a las interrogantes planteadas. Esta modalidad según los autores Stracuzzi, S. & Pestana, F. (2017:92), “el propósito de este nivel es interpretar realidades de hecho”. Para Tamayo (2003:46), “comprende la descripción registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”.

#### **3.2 Diseño de Investigación.**

Según (Arias, 2006:26) se define el diseño de investigación “es estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

Para, los autores Stracuzzi, S. & Pestana, F. (2017:87), sostiene que el diseño documental “se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables”.

En este contexto, la presente investigación se sustentó en el tipo de investigación documental, por cuanto los datos se recolectaron de fuentes secundarias, es decir que estos fueron manipulados con anterioridad.

### **3.3 Fuentes de Información.**

Las fuentes de información utilizadas en la investigación son las secundarias. Según Arias (1997:181), “son aquellas que tienen por finalidad indicar qué fuente o documento contiene o puede proporcionarnos la información final. No contiene información acabada, sino que siempre se remite a documentos primarios (salva los casos de las fuentes refundidas)”.

En ese sentido, se identifican como fuentes secundarias todos los documentos relacionados con el tema de estudio, entre ellos: libros, tesis y trabajos de grado, revistas, videos, entrevistas, páginas web, entre otros.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos**

Para la realización de esta investigación se hizo uso de técnicas metodológicas que permitieron sustentar la información plasmada y necesaria para cumplir los objetivos específicos y el general, que fue el liderazgo emocionalmente Inteligente y el Proceso de Comunicación en las Organizaciones.

Entendiendo por técnica según Arias (2006:67-68), “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”.

Las técnicas de recolección de información que se utilizó para el desarrollo de este trabajo de investigación fue la siguiente:

El fichaje: según los autores Stracuzzi, S. & Pestana, F. (2017:124), “Consiste en registrar datos que se van obteniendo en la revisión bibliográfica, en fin, en las diferentes etapas y procesos que se van desarrollando”. Este método de recopilación de información fue utilizado para registrar datos bibliográficos, así como el nombre del autor, año de publicación, la página de donde se tomó, entre otras, y de esta manera evitar cometer errores al utilizarla.

### **3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Información.**

La información recolectada a través de libros, tesis, revistas entre otras, mediante el internet, fue analizada preliminarmente antes de ser sistematizada y ordenada por orden de relevancia, y posteriormente analizada a profundidad, lo que permitió reflexionar y dar respuesta a las interrogantes planteadas

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

En el presente contexto se realiza el análisis de toda la información recopilada, de los diferentes autores presentados en el capítulo II, sobre cómo influye el desempeño y la interacción de un Líder emocionalmente inteligente y las estrategias utilizadas dentro de una organización para el logro de sus objetivos; con esto se da respuesta a las interrogantes planteadas en este trabajo.

#### **4.1 Factores determinantes del líder emocionalmente inteligente.**

El líder emocionalmente inteligente es aquel con la capacidad de influir en las emociones y comportamiento de las personas que lo rodean, es decir; motivándolas, impulsándolas e integrándolas en la consecución de los objetivos y confiando en ellas para alcanzar las metas trazadas en un tiempo determinado. En este sentido, al despertar emociones y vincularlas con un propósito y una visión atractiva, los líderes incrementan la posibilidad de lograrlo.

Asimismo, los autores Robbins, S. & Judge T. (2009:268), expresan que “en realidad, es frecuente que la expresión de emociones en los discursos sea un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder. Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría”.

Las emociones son el principal factor determinante del comportamiento del líder emocionalmente inteligente, porque cuando se siente emocionado, existe la probabilidad de que sus seguidores se entusiasmen y trabajen con alegría y optimismo; allí la importancia de que él, conozca los efectos que produce en su seguidores.

Ahora bien, los factores que realmente determina o identifican a un líder emocionalmente inteligente, son;

- **La autoconciencia**, es la que permite reflexionar, evaluar entre otras, el comportamiento u acciones que realiza un individuo de forma intrapersonal y de esta manera corregir errores involuntario derivados de no controlar las emociones inesperadas. También evita que de forma involuntaria, se reflejen emociones propias en personas o situaciones, lo que ocasionaría que tome una decisión no objetiva. En este contexto ayuda a tener una valoración adecuada de uno mismo, también a incrementar la confianza en sí mismo.
- **La autogestión**, es la que permite por así decirlo usar de forma correcta y el momento oportuno las emociones adecuadas. Es decir a cuantas personas no les ha pasado que viene molesto de su casa o con alguien en particular y por error tropieza con otro individuo y descarga su molestia o frustración con esta persona. En ese sentido, la autogestión ayuda controlar dichas emociones, como también facilita la adaptabilidad, la integridad entre otras.
- **La automotivación**, esta habilidad emocional que fluye en dos sentido, de forma intrapersonal, que es la capacidad que tiene la persona de auto motivarse así misma, al ser preexistente y coherente, del cómo se visualiza y se proyecta en el tiempo y lo que quiere lograr en determinado momento. Y la otra forma es la interpersonal, que ocurre al motivar a las personas que lo rodea de forma directa e indirecta, es decir influyen en las personas al motivarlas a cumplir su sueños u objetivos, al escuchar, apoyarla y al darle un buen consejo. También al comportarse de manera justa, correcta, honesta, humilde, entre otras; esta actitud influye indirectamente en los individuos que forman parte de su entorno.

- **La empatía**, esta habilidad emocional posibilita la visualización y comprensión de una situación desde el punto de vista de los demás, lo que permite anticipar o dar respuesta a sus inquietudes. La empatía empieza en uno mismo al comprender que todas las personas pueden pasar por distintas emociones y que estas no son exclusivas, porque en determinados momentos de la vida todos pasamos por ellas. El saber identificar dichas emociones facilita una comprensión más amplia de las situaciones que presentan, las personas que lo rodean.
- **La conciencia social**, los seres humanos son seres sociables por naturaleza, debido que desde temprana edad empiezan a interactuar para aprender cosas buenas y no tan buenas, esta parte de la comunicación como medio de interacción. Las personas que logran desarrollar esta habilidad de la inteligencia emocional cuenta con un grupo extenso número de contactos que expande su red de relaciones sociales, los cuales pueden contar con información relevante para el desarrollo personal y profesional, al mismo tiempo influye en la integración social. En ese sentido, una persona al comunicar asertivamente un mensaje puede influir en el comportamiento de otra persona.

Es por ello, que un líder debe saber relacionarse con sus seguidores, para esto, es necesario gestionar; la autogestión, el autoconocimiento, la motivación y la empatía para poder integrar a su equipo a los objetivos de la empresa. Si integramos de forma correcta utilizando la capacidad social, y teniendo en cuenta que una organización está formada por personas sociables, podemos sacar mayores beneficios, al influir en ellos de forma positiva, es decir sabiendo que los motiva y los impulsa hacer mejores.

En ese contexto, el autor Goleman, D. (1998:40) describe que “las fortalezas y debilidades de la competencia emocional de un jefe pueden medirse,

respectivamente, con el pleno aprovechamiento o el mal uso del talento de sus subordinados”.

En ese sentido, el líder emocionalmente inteligente, debe aprender no solo los factores de la inteligencia emocional, sino también los estilos de liderazgos planteados por el autor y más aún saber emplearlos acorde a la situación que se les presenten, tomando en cuenta que ninguno de estos debe ser aplicados en exceso, estos estilos de liderazgo se puede resumir en una frase o identificarse, con los factores de la inteligencia emocional;

El coercitivo, “haz lo que yo te diga”, su competencia es el autocontrol, la iniciativa y desmotivación. El autoritario, “ven conmigo”, se relaciona con la confianza en uno mismo, la empatía y como un catalizador del cambio. El afiliativo, “la gente es lo primero”, en esta resaltan la empatía, fomenta las relaciones y la comunicación. El democrático, “tú qué opinas”, esta refleja, la colaboración, el liderazgo de equipo y la comunicación. El ejemplarizante, “haz lo mismo que yo ahora mismo”, están presente, la meticulosidad, las ganas de conseguir cosas y hay iniciativa. El Coach, “intenta esto”, este fomenta el desarrollo de los demás, la empatía y conciencia de uno mismo.

En este contexto, los autores Warren, B. & Burt, N. (1985:107), “Esto no quiere decir que sea fácil aprender a ser líder. No hay una fórmula simple, ni una ciencia rigurosa, ni un recetario que inexorablemente conduzca al liderazgo exitoso. Por el contrario, es un proceso profundamente humano, lleno de ensayo y de error, triunfos y derrotas, oportunidad y accidente, intuición y percepción. Aprender a ser líder es algo así como aprender a ser padre o amante; la niñez y la adolescencia proporcionan los valores básicos y los modelos de rol. Los libros pueden ayudar a entender lo que está sucediendo, pero para quienes están listos, la mayor parte del aprendizaje se hace mediante la experiencia misma. Como dijo uno de nuestros líderes en relación con este punto de su propio desarrollo de

liderazgo: No es fácil aprender a dirigir; es algo así como aprender a tocar el violín en público”.

#### **4.2 Características fundamentales en el proceso de comunicación organizacional.**

El ser humano utiliza a diario los distintos tipos de comunicación, bien sea para expresar una idea, emoción o hacer un trámite administrativo, haciendo de esta un elemento esencial para el desarrollo de las relaciones sociales e interacción organizacional. En ese contexto, los autores Robbins, S. & Judge T. (2009:351), plantean: “la comunicación perfecta, si tal cosa existe, se daría cuando un pensamiento e idea se transmitiera de modo que la imagen mental percibida por el receptor fuera exactamente la misma que la visión del emisor”.

En ese mismo sentido, la comunicación pareciera más compleja de lo que realmente es, debido a que cada individuo tiene percepciones distintas de un mismo entorno o situación, por lo que es poco probable que el receptor tenga la misma visión que el emisor. Pero al ser flexible y permitir la retroalimentación permite solucionar las distintas perturbaciones que se puedan presentar en el ámbito laboral. Dentro de las organizaciones se pueden encontrar, la formal e informal, en las cuales se puede visualizar, el sentido en que fluye la comunicación.

En este contexto, el autor Chiavenato, I. (2004:110), propone dos características fundamentales de la comunicación.

- Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas.

- Adoptar las motivaciones necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

#### **4.3 Estrategias basadas en la inteligencia emocional necesarias en la comunicación organizacional.**

Las organizaciones son aquellas que están constituidas por un grupo de personas que laboran en ellas, con el propósito de lograr los objetivos de acuerdo a su visión y misión. En ese sentido, siempre estará presente la comunicación formal e informal, lo que permite la interacción constante entre los individuos que las conforman. En ese contexto que los colaboradores cuenten con las habilidades de la inteligencia emocional permite que el desarrollo de sus funciones o interacciones sean de calidad, permitiendo el crecimiento integral del personal, y organizacional. Cabe destacar que la comunicación aplicada para desarrollar los factores de la inteligencia emocional, es la intrapersonal y la interpersonal.

La intrapersonal, es la que permite reflexionar, motivarse así mismo para lograr los objetivos, aprender de los errores, entre otros. Y la interpersonal ayuda a tener conciencia social, empatía y a la gestión de las relaciones.

A continuación se plantearán unas series de estrategias basadas en la inteligencia emocional necesarias para la comunicación organizacional.

- Crear espacio de enseñan y practica de control de las emociones y estados de ánimos, de esta manera a la hora de comunicar, el emisor pueda proyectar el mensaje de forma adecuada.
- Crear espacios donde se pueda implementar la comunicación informal, para influir emocionalmente en su equipo y de esta manera establecer resonancia. Es decir, conectar con el personal y orientarlos hacia una

dirección emocional positiva, mostrando empatía, creando armonía y motivándolos a que sigan las instrucciones para alcanzar las metas de la empresa.

- Analizar y observar el comportamiento del capital humano antes de comunicar los correctivos en el proceso administrativos, de manera de no crea disonancia entre el equipo de trabajo. Es decir, el líder se caracteriza por ser autoritario, visualizando siempre los resultados sin tomar en cuenta las emociones del personal, generando estrés, agotamiento, frustración emocional y falta de compromiso en los empleados.
- Observe los efectos que causan sus emociones como líder, en el entorno laboral. El propósito es vigilar el impacto inmediato que tienen en los que le rodean y utilizar esa información como guía para deducir cómo afectarán a un círculo más amplio.
- Obtener una imagen objetiva como individuo, Muchas veces hay una gran diferencia entre cómo nos vemos nosotros y cómo nos ven los demás. Esa brecha entre la imagen que tenemos de nosotros y la que tienen los demás es una fuente de información muy valiosa que nos permitirá aumentar nuestro autoconocimiento.
- Saber reaccionar antes situaciones de estrés. Puede que un nivel de estrés y de ansiedad intenso les produzcan problemas de estómago, mientras que para otras personas, las señales físicas serán una migraña, úlceras bucales o dolor de espalda. Identificar las señales e intentar controlarlas o minimizarlas produce menos fatiga emocional y aumenta los niveles de tolerancia.

- Practicar una autogestión efectiva, para logra esto es recomendable contar con un buen nivel de autoconocimiento, porque solo podemos decidir cómo responder activamente a una emoción, si sé es conscientes de ella.
- Crear una lista de emociones y otra de razonamiento. En este contexto la próxima vez que se vea desbordado por una situación difícil o estresante, coja un papel y concédase unos minutos de tranquilidad para organizar sus pensamientos y hacer su lista, para saber los pros y los contras de cada uno de los puntos y de esta manera tomar una decisión asertiva.
- Respirar y contar hasta diez, cuando se sienta frustrado o enfadado, deténgase un momento, inspire profundamente y al espirar, diga el número uno. Siga respirando y contando hasta que llegue al número diez. El proceso de contar y respirar le relajará y evitará que pase a la acción hasta que haya recuperado la compostura y tenga una perspectiva más clara y más racional de la situación.
- Procurar dormir las ocho horas recomendadas por los médicos, ya que una buena noche de sueño permite mantener una mente lúcida, concentrada y equilibrada.
- Aceptar los cambios, dado que esto son una constante. Es decir, la gente cambia, las empresas tienen altibajos y las cosas no se mantienen inalterables.
- Aprender a captar el lenguaje corporal, las expresiones faciales, las posturas, el tono de voz e incluso lo que se oculta bajo la superficie, como las emociones y los pensamientos más profundos. Esto ayudará a expandir su conciencia social.

- Planificar reuniones sociales, le permitirá interactuar socialmente, al mismo tiempo podrá relajarse y salir de la rutina.
- Practicar el arte de escuchar. El cual consiste en prestar atención al tono, el ritmo y el volumen de la voz del interlocutor, de esta manera se puede tener un mayor entendimiento de lo expresado por el emisor y poder dar una respuesta en consonancia.
- Practicar la empatía, es decir, ponerse en el lugar de la otra persona. Esto permite mejorar las estrategias de conciencia social, mejorar nuestra comunicación y detectar los problemas antes que se agraven.
- Mejorar el estilo de comunicación natural, este se trata de lo que la gente aprecia cuando se relaciona con usted, si es franco, indirecto, cómodo, serio, ameno, discreto, controlado, intenso, curioso, fresco, entrometido, entre otros.
- Aprender a aceptar el feedback, este permite mejorar muchos aspectos del comportamiento humano, al mismo tiempo debemos hacer uso de las habilidades de conciencia social para escuchar y entender lo se plantean, para posteriormente aplicar el autoconocimiento y autogestión.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

De acuerdo con lo descrito y analizado a lo largo de este trabajo de investigación el cual busca analizar el líder emocionalmente inteligente y el proceso de comunicación en las organizaciones, con el objeto de conocer la importancia de la inteligencia emocional, en el desenvolvimiento de un líder asertivo en las organizaciones, y cómo influye la comunicación en el proceso liderazgo. En ese sentido, se pueden señalar las siguientes conclusiones:

- La comunicación es importante porque permite el conectar e integrar a todos los miembros de una organización. Las personas son seres sociables por naturaleza.
- Se puede deducir que la comunicación es parte fundamental de la inteligencia emocional, porque sus componentes, parten de la comunicación intrapersonal e interpersonal.
- La comunicación es esencial en el proceso del liderazgo, ya que permite influir, motivar, dirigir entre otras, a los seguidores al logro de los objetivos empresariales. Sin esta la interacción no sería posible.
- El desarrollo de los factores de la inteligencia emocional es esenciales para el desarrollo integral del ser humano. Y mucho más en los líderes de hoy en día.
- El liderazgo es parte esencial en las organizaciones, en ese sentido el líder debe contar con habilidades que le permitan desarrollar ese rol y ese sentido los factores de la inteligencia emocional son un elemento clave para el éxito.

- El comportamiento de un líder influye directa o indirectamente en su seguidores, por ese motivo el líder debe ser una persona con valores, principios y moral, en concordancia con la ética profesional.
- Los líderes emocionalmente inteligentes puede utilizar más de un estilo de liderazgo, de acuerdo a la situación que se le presente.
- En esta investigación se estudió seis estilos distintos de liderazgo, todos ellos surgidos de diferentes componentes de la inteligencia emocional.
- La inteligencia emocional, es una habilidad necesaria en el fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo organizacional

### **Recomendaciones**

De acuerdo a las descripciones y el análisis de la información obtenida se puede señalar las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar diversas áreas que ayuden a gestionar las demandas y a potenciar los recursos personales en las competencias de la inteligencia emocional
- Ofrecer cursos sobre las competencia emocional y manejo del estrés para mejorar el desempeño laboral
- Elaborar y fomentar actividades que ayuden a combatir el estrés (deportivo y social entre otras).

- Invitar a la comunidad universitaria y científica a continuar con proyectos de investigación en el campo de liderazgos emocionalmente inteligente aplicada como una tendencia natural.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, Fidias G., (2006). El Proyecto De Investigación” Introducción A La Metodología Científica”. Quinta Edición .Caracas- Venezuela. Editorial episteme, C.A.

Bass B. & Stogdill, R. (1900) Handbook of leadership theory, research, and managerial applications. Free Press

Bateman, T &. Snell, S. (2009), *Administración: Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. Octava edición. México McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row, 41*.

Blake, R. & Mouton, J. (1994) the managerial grid: leadership behaviors for achieving producción through people. Huston:Gulf.

Canales, M. (1995), “De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje”, in Llobera, M., Competencia comunicativa. Documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras, Madrid, Edelsa.

Casares A, (1996). Liderazgo: Capacidades para dirigir. México: Fondo de Cultura Económica.

Casares A, D. (1996). *Liderazgo: Capacidades para Dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.

Chiavenato, I. (2004), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento Organizacional: la Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Segunda Edición. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

COOK, M. (1999) *Coaching Efectivo: Como Aprovechar La Fuerza Oculta de su Fuerza Laboral*. Primera Edición. McGraw-Hill Spanish; New York

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mason: Cengage. Learning Editores.

Diccionario Etimológico Castellano En Línea (2023). *Liderazgo*. Disponible en <https://etimologias.dechile.net/?liderazgo> consultado en Junio, 2023.

Drucker, P. F. (1992). Organizations. *Harvard business review*, 20(7), 281-293.

Esparragoza, L. & Figueroa, L. (2017), *Liderazgo como Herramienta para la Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas del Centro de Cumaná, Estado Sucre*. (Tesis de pregrado, Universidad de Oriente Núcleo de Sucre). <https://es.scribd.com/document/443899378/Tesis-EsparragozayFigueroa-18-07-2018-pdf#>

Estrada M., Sandra. (2007). *Liderazgo A Través De La Historia*. Revista *Sciencia et Technica* Año XIII, N° 34, Mayo. Universidad Tecnología de Pereira. ISSN 0122-1701. Recuperada de [.Dialnet-LiderazgoATravesDeLaHistoria-4808064.pdf](#)

Fierro, I. & Villalva, M. (2017, 25 de marzo), *El Liderazgo Democrático: una Aproximación Conceptual*. Revista INNOVA (ISSN 2477-9024). [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiNg5nDwfP\\_AhXaRzABHRkVAwcQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Fdigitalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5922017.pdf&usg=AOvVaw26Dw04Q7vxaRH0xUQ2EDID&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiNg5nDwfP_AhXaRzABHRkVAwcQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Fdigitalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5922017.pdf&usg=AOvVaw26Dw04Q7vxaRH0xUQ2EDID&opi=89978449)

Flores de Gortari, S. (1998), *Hacia una comunicación administrativa integral*. Ed. Trillas, segunda edición México.

Forbes Staff. (2015). ¿Cuál es el secreto detrás de las empresas exitosas? Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/cual-es-el-secreto-detras-de-las-empresasexitosas/>

García, R. (2020), *La Inteligencia Emocional Fuente del Fortalecimiento de la Comunicación Organizacional y el Liderazgo Eficaz en las Organizaciones Multinacionales Ubicadas en el Complejo Empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá*. (Título de Magister en Administración de Empresa en la Universidad de EAN, Bogotá, Colombia). <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10106/GarciaReinaldo2020.pdf?sequence=1>

Goleman D. 1998. *What Makes a Leader?* *Harvard Business Review*. 76, 93–102.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder?* *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.

Goleman, D. (2013), *Liderazgo: el Poder de la Inteligencia Emocional*. Ediciones B, S. A. Barcelona-España.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A., & Finkelstein, S. (2017). *Harvard business review everyday emotional intelligence: Big ideas and practical advice on how to be human at work*. Harvard Business Press.

Hernández, S. & Rodríguez (2006), *Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución Y Vanguardia*. Cuarta Edición. México McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Hodgetts, R. & Altman, S. (1998), *Comportamiento en las Organizaciones*. McGraw-Hill.

Ivancevich, D. M., Ivancevich, S. H., Cocco, A., & Hermanson, R. H. (1997). New accounting standards and the small business: The focus is different for a small business. *The CPA Journal*, 67(7), 22.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2004), *Administración: Una Perspectiva Global*, Decimo Segunda Edición. México McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.

Kroeck, K. G., Lowe, K. B., & Brown, K. W. (2004), The Assessment of Leadership. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 71-98). Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.).

Liebling, M. y Prior, R. (2004). *Coaching, Paso a Paso: Métodos que Funcionan*. Ediciones Gestión 2000 S.A

Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., Vargas, V., & Savage, G. (1998). *Comunicación Horizontal, Informal y Rumor. Comunicación y Rumor*. Ediciones Trillas. México.

Méndez, A.& Previdi, M. (2014), *Relación entre el Nivel de Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo en Gerentes del Sector Farmacéutico del Área Metropolitana de Caracas*. (título de Licenciado en Relaciones Industriales, en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas-Venezuela. [http://w2.ucab.edu.ve/tl\\_files/escuela\\_ciencias\\_sociales/Trabajo%20de%20Grado/TESIS%20MENDEZ-PREVIDI.pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/TESIS%20MENDEZ-PREVIDI.pdf)

Palella S., Santa y Martins P., Feliberto (2017), *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Cuarta Edición. Caracas- Venezuela. FEDUPEL. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador..

Real Academia Española (RAE) (2023). *Liderazgo*. Disponible en: <https://dle.rae.es/liderazgo?m=form>. Consultado Junio, 2023.

Rivas H., Gabriela (2015). *Etimología Polifacética del Liderazgo*. Revista Dialnet-EtimologiaPolifaceticaDelLiderazgo-7863433.pdf.

Robbins, S (1999), *Comportamiento Organizacional*, (8ª ed.). México, Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. & Judge T. (2009), *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición, México Pearson Educación.

Robbins, S. (1998), *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana.

ROBBINS, S. y COULTER, M. (2014), *Administración*. Decimosegunda Edición PEARSON, México.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*, décimo segunda Edición. México: Editorial Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración*, Décimo Tercera Edición. México: Editorial Pearson Educación.

Ruiz C. (2017), *El Efecto de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo de los Mandos Medios la Empresa CORENA S.A.*, (título de magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador). <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5844/1/T2412-MDTH-Ruiz-EI%20efecto.pdf>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 189-211.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Villamil, S. (2007). *El liderazgo y su Empresa*. Revista Unam. Recuperado <https://es.scribd.com/document/228868861/Liderazgo-pdf>.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

Wehrich, H., & Koontz H. (2012), *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. Decimocuarta Edición. México* McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zambrano, M. (2020), *Inteligencia Emocional y su Relación con el Liderazgo en Jefes del Hospital Regional de Loreto*. (Título de Maestro en Gestión Pública, que otorga la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, en la Ciudad de Iquitos-Perú).

[https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/8106/Mario\\_Tesis\\_Maestria\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/8106/Mario_Tesis_Maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## HOJAS DE METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>LÍDER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE Y EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b>
---------------	--

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
López V., Arturo J.	<b>CVLAC</b>	27.164.860
	<b>e-mail</b>	arjlopezv7@gmail.com,
Parra C., Argelia de los A.	<b>CVLAC</b>	18.212.347
	<b>e-mail</b>	Argeliaparrac@gmail.com
Rodríguez L., John H.	<b>CVLAC</b>	23.346.232.
	<b>e-mail</b>	harrinsson12121993@gmail.com

Palabras o frases claves:

Liderazgo, Capital Humano, Inteligencia Emocional, Comunicación y Organización.

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

Líneas y sub líneas de investigación:

<b>Área</b>	<b>Sub área</b>
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Administración</b>

### RESUMEN

El liderazgo siempre ha sido objeto de estudio debido a la influencia que este tiene dentro de las organizaciones, identificar que hace exitoso aun líder es un factor clave para esta investigación, al estudiarlo desde el enfoque de la inteligencia emocional y la comunicación organizacional, permitió visualizar que los líderes aplican factores de la inteligencia emocional de acuerdo la situación para dar soluciones a los problemas planteados sin perder el control de sus emociones, de esta manera tomar decisiones más objetivas, y poder transmitir un mensaje asertivo, y lograr los objetivos empresariales. La presente investigación tuvo como objetivo general Analizar la relación entre el líder emocionalmente inteligente y el proceso de comunicación organizacional, donde se empleó una investigación de tipo documental y nivel de investigación de tipo descriptivo, la fuentes de información fueron secundarias, es decir se tomaron todos los documentos relacionados con el tema de estudio, entre ellos: libros, tesis y trabajos de grado, revistas, videos, entrevistas, páginas web, entre otros., permitiendo el análisis de la información aquí plasmada, se hizo uso de técnicas metodológicas que permitieron sustentar la información plasmada y necesaria para cumplir los objetivos específicos y el general. Este trabajo de investigación se describe la importancia que tiene la comunicación y la inteligencia emocional dentro de una organización a la hora de desarrollar sus funciones o actividades diarias.

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

Contribuidores:

Nombres y Apellidos	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Prof. Luis Ramón Martínez	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8.366.538
	e-mail	Postgradoluismartinez@gmail.com

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2023	09	11

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Curso Especial de Grado</b>	<b>Aplicación/Word</b>
<b>Tesis-Parra-López-Rodríguez</b>	

**Alcance:**

**Espacial:**

**Opcional**

**Temporal:**

**Opcional**

**Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura en Administración**

**Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura**

**Área de Estudio: Administración**

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

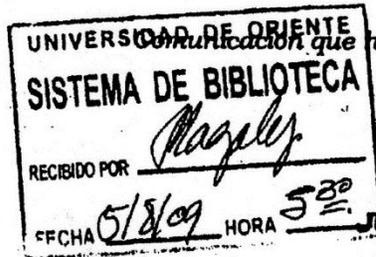
Cumaná, 04 AGO 2009

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"**.

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO**  
Secretario



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

JABC/YGC/maruja

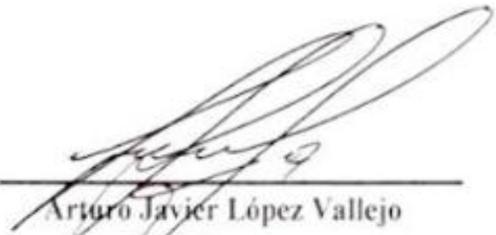
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del 1 semestre 2018, según comunicación CU-034-2009):" los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizado para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario para su autorización".



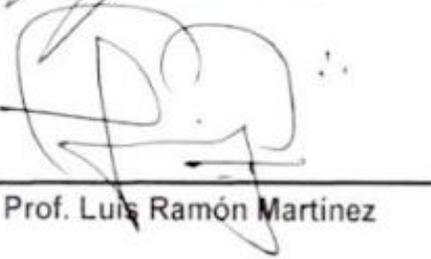
Argelia de los Angeles Parra Caldarelo



Arturo Javier López Vallejo



John Harrinsson Rodríguez Licet



Prof. Luis Ramón Martínez