

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERECTORADO
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
ESTADO COJEDES

COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO

INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ, NÚCLEO SAN CARLOS

Autora: Lucía García
Tutora: Nahir Carballo

SAN CARLOS, FEBRERO DE 2019

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

**INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ, NUCLEO SAN CARLOS**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título
de Magister Scientiarum en Gerencia Pública**

AUTOR: Lucía García

C.I. V. N° 14.336.009

TUTOR: Dra. Nahir Carballo

SAN CARLOS, FEBRERO 2019

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, NAHIR CARBALLO, cédula de identidad N° , en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado, titulado: **INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ, NUCLEO SAN CARLOS**, presentado por la ciudadana: LUCIA LISMARY GARCIA SEQUERA, cédula de identidad N° 14.336.009, para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo, y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe

En la ciudad de San Carlos, a los 22 días del mes de febrero del año 2019.

Nombre y Apellido: Dra. Nahir Carballo.



Firma de Aprobación de la tutora

Fecha de entrega: 26 de febrero de 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ, NUCLEO SAN CARLOS.

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

LUCÍA GARCÍA, C.I. V-14.336.009

Como requisito parcial para optar al grado académico de: *Magister Scientiarum*, el cual es ofrecido en el programa de: *Maestría en Gerencia Pública*, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 12 de abril de 2019, a las 11:45 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
 APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
 APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
 APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 12:30 m.

1.- Jurado Coordinador(a)

Dra. Nahir Carballo

C.I. V-11.961.711 (Tutora-UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

Dr. Danny Orasma

C.I. V-11.964.355 (UNELLEZ)

3.- Jurado Principal

Dr. Miguel Lugo

C.I. V-10.327.407 (UNESR)

4.- Jurado Suplente 1

Dr. Gustavo Jaime

C.I. V-11.962.050 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

Dra. Blanca Barrios

C.I. V-10.994.004 (UNEFA)



Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi gratitud a todos aquellos que han contribuido con sus saberes y aportes a la consecución de este trabajo.

Por su orientación y atención a mis consultas sobre metodología, mi agradecimiento especial al Dr. Miguel Polanco, de la Universidad Simón Rodríguez, núcleo San Carlos Estado Cojedes, por el material facilitado y las sugerencias en momentos de dudas.

Finalmente, a mi familia en general por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la historia familiar. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo.

A todos, muchas gracias.

Lucía Lismary.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a mi familia, quienes me han apoyado incondicionalmente en todos los proyectos que me he fijado, quienes respetan mis creencias personales y simplemente me colaboran para ver cristalizados mis éxitos.

Lucía Lismary

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	4
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Objetivos de la Investigación	9
1.2.1. Objetivo General	9
1.2.2. Objetivos Específicos	9
1.3. Justificación de la Investigación	9
1.4. Alcances	12
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes de la Investigación	14
2.2. Bases Conceptuales	21
2.2.1. Inteligencia Emocional	21
2.2.2. Talento Humano	27
2.2.3 Gerencia	35
2.3. Bases Legales	41
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	50
3.1. Diseño de la Investigación	50
	50

3.2 Tipo de investigación	50
3.3. Nivel de la investigación	51
3.4 Población y Muestra	51
3.4.1 Población	51
3.4.2 Muestra	52
3.5. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	53
3.6. Validez del Instrumento	53
3.7 Confiabilidad del Instrumento	54
3.8 Prueba Piloto y Encuesta Compuesta	56
3.9. Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos	56
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	57
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1 Conclusiones	76
5.2 Recomendaciones	79
CAPÍTULO VI LA PROPUESTA	80
6.1. Fundamentación de la Propuesta	80
6.2. Justificación de la Propuesta	84
6.3. Objetivo de la Propuesta	85
6.3.1. Objetivo general	85
6.3.2. Objetivos específicos	85
6.4. Desarrollo de la Propuesta	86
6.5. Vías de Inteligencia Emocional	89
6.6 Administración de la Propuesta	92
6.7 Factibilidad de la Propuesta	92
6.7.1. Factibilidad Económica	93
6.7.2. Factibilidad Institucional	93
6.7.3 Factibilidad Técnica	93
	94

6.8 Aplicación de la Propuesta	94
6.8.1. Fase Diagnostico	94
6.8.2. Fase II: Planificación y Diseño de la Propuesta	95
6.8.3 Fase de ejecución	95
6.8.4 Fase de evaluación	97
REFERENCIAS	102
ANEXOS	109
A: Instrumento de Recolección de Datos	110
B: Validación del Instrumento	113
C: Confiabilidad del Instrumento	117
D: Instrumento para evaluar la propuesta	120

LISTA DE TABLAS

	Pág.
1) Factores Organizacionales en el ambiente laboral	40
2) Operacionalización de Variables	49
3) Distribución de Muestra	52
4) Confiabilidad	55
5) Toma de decisiones por parte de los trabajadores	58
6) Conformación de opiniones para el buen desempeño	59
7) Definición de estructura organizacional	60
8) Resultado satisfactorio del trabajo en equipo	61
9) Estímulo de los trabajadores para su compromiso	62
10) Habilitación de tareas a los trabajadores	63
11) Requerimiento de talento humano	64
12) Comunicación efectiva y eficaz de los trabajadores	65
13) Necesidades de capacitación de los trabajadores	66
14) Programas de motivación al personal	67
15) Aplicación de la evaluación de desempeño	68
16) Talleres organizacionales para generar cambio	69
17) Talleres organizacionales para generar cambio	70
18) Misión y Visión de la organización	71
19) Relación de los funcionarios de la organización	72
20) Desarrollo de función en la organización	73
21) Asignación de funciones de acuerdo al perfil	74
22) Conocimientos organizacionales	75
23) Tabulación de los resultados del instrumento de la Valoración de la propuesta.	98

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

**INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ, NUCLEO SAN CARLOS**

AUTOR (A): Lucía L. García S.

TUTOR(A): Dra. Nahir Carballo

AÑO: 2019

RESUMEN

La Inteligencia Emocional como herramienta gerencial es utilizada en las organizaciones para encauzar y dirigir el potencial intangible emanado desde las emociones de las personas como acción y efecto de su ser, estar y convivir en el medio organizacional, posibilitando el desempeño y aporte de capacidades y habilidades bajo el liderazgo de un gerente. Esta investigación se desarrolló teniendo como objetivo general diseñar un programa basado en inteligencia emocional como estrategia de gestión del talento humano en la UNESR, San Carlos. La investigación se sustenta teóricamente en la gestión del talento humano y la inteligencia emocional. Metodológicamente adoptó el diseño no experimental, se ejecuto bajo el tipo de investigación de campo, fundamentada y apoyada con el nivel descriptivo; para este estudio se determinó una población de ciento cuarenta y tres (143) trabajadores, seleccionando una muestra constituida por cuarenta y siete (47) trabajadores de la institución a quienes se les aplicó como instrumento de recolección de datos una encuesta bajo la modalidad cuestionario, el mismo constó de dieciocho (18) ítems de alternativas abiertas. El instrumento fue sometido a validación de tres (03) expertos y para su confiabilidad se aplicó el cálculo de Alpha de Cronbach. Se generó una propuesta orientada a diseñar una estrategia gerencial basada en inteligencia emocional que permitiera potenciar la gestión del talento humano. Los hallazgos de este estudio permiten concluir que la inteligencia emocional es una herramienta mediante la cual se aprovecha todo el potencial intangible emocional del talento humano, reconociéndolo, atendiéndolo, estimulándolo y encauzándolo para generar procesos de cohesión, comunicación, responsabilidad y poder para la toma de decisiones, lo que va a permitir una mejor fluidez en la acción misional de la organización y un ambiente en el que el liderazgo y el desarrollo de las diversas tareas se realice de manera sinérgica.

Palabras claves: Inteligencia Emocional, Talento Humano, Estrategia de Gestión.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

**EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A STRATEGY IN THE MANAGEMENT
OF THE HUMAN TALENT OF THE EXPERIMENTAL NATIONAL
UNIVERSITY SIMÓN RODRÍGUEZ, NUCLEO SAN CARLOS**

AUTOR (A): Lucía L. García S.

TUTOR(A): Dra. Nahir Carballo

AÑO: 2019

ABSTRACT

Emotional Intelligence as a management tool is used in organizations to channel and direct the intangible potential emanated from the emotions of people as an action and effect of their being, to be and coexist in the organizational environment, enabling the performance and contribution of skills and abilities under the leadership of a manager. This research was developed with the general objective of designing a program based on emotional intelligence as a human talent management strategy at UNESR, San Carlos. The research is theoretically based on the management of human talent and emotional intelligence. Methodologically adopted the non-experimental design, it was executed under the type of field research, based and supported with the descriptive level; for this study, a population of one hundred and forty-three (143) workers was determined, selecting a sample constituted by forty-seven (47) workers of the institution to whom a questionnaire survey was applied as a data collection instrument. it consisted of eighteen (18) items of open alternatives. The instrument was subjected to validation by three (03) experts and for its reliability the calculation of Cronbach's Alpha was applied. A proposal was created aimed at designing a management strategy based on emotional intelligence that allowed to enhance the management of human talent. The findings of this study allow us to conclude that emotional intelligence is a tool through which all the intangible emotional potential of human talent is used, recognizing it, attending it, stimulating it and channeling it to generate processes of cohesion, communication, responsibility and power for the taking of decisions, which will allow a better flow in the missionary action of the organization and an environment in which the leadership and the development of the various tasks will be carried out in a synergistic way.

Keywords: Emotional Intelligence, Human Talent, Management Strategy.

INTRODUCCIÓN

La evolución vertiginosa por la que transita la sociedad moderna se refleja dentro de la cotidianidad y el quehacer de las instituciones, lo que suscita en la mayoría de los casos cambios acelerados que propician crisis estructurales en los diversos sectores que las componen siendo de especial afectación lo referido al talento humano.

Desde esta óptica, los cambios acontecidos en los entornos organizacionales devenidos de la crisis y movilidad causal permanente de los entornos sociales, económicos, políticos y culturales, sumadas a las necesidades sociales vinculadas a las diversidades humanas, inducen a reconocer, al interior de los procesos gerenciales y de las propias gerencias, la necesidad de desarrollar otro tipo de competencias, las llamadas competencias emocionales, por cuanto éstas se relacionan con la demostración de autoeficacia al expresar emociones en las transacciones, es decir las habilidades que tiene el individuo para lograr los objetivos deseados, sirviéndose para ello de su propio potencial emocional. Por lo tanto, se requiere conocimiento de las propias emociones por parte de los gerentes que dirigen las instituciones y su capacidad de entroncarlas de manera empática con la del talento humano a su cargo a fin de orientarla hacia los resultados esperados.

En este sentido, los gerentes educativos, máxime en las instituciones de educación universitaria, para alcanzar el éxito, no sólo ameritan reaccionar a lo que ocurre tanto dentro como fuera de la organización, sino que requiere anticipar sus movimientos, poner en marcha otros, ordenar y reordenar prioridades además de recursos, en otras palabras, deben mantener el adecuado control de la situación comprensible en un clima receptivo y estimulante para sus colaboradores, esforzándose por nutrir las relaciones

con quienes los siguen y manejar asertivamente situaciones límites y de gran dificultad.

A tenor con este hilo discursivo, es relevante significar que el gerente educativo tenga conocimiento de la importancia de sus propias emociones, por cuanto las mismas contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional, es decir, ayuda a la mediación y solución de posibles situaciones adversas por cuanto permite intervenir de manera acertada escenarios de elevada tensión relacional en los niveles internos y externos a la organización, posibilitando ante ellas la mejora de la comunicación, el incremento de la motivación y el fomento de un adecuado trabajo en equipo que permita el diseño y desarrollo de objetivos comunes, ampliando la empatía, mejorando el clima laboral así como reforzando su propio liderazgo.

Desde esta concepción, el gerente necesita vincularse tanto afectiva como socialmente con los otros miembros de la organización para construir redes sociales que permiten transformar la vida del individuo en la como una expresión de la propia sociedad. En esta relación con los demás se van encontrando respuestas a las necesidades más básicas y relevantes, referidas al ámbito emocional, afectivo y relacional, las cuales son fundamentales para el desarrollo de la persona. En este orden de ideas, el trabajo que a continuación se presenta, se estructuró de manera lógica, permitiendo de este modo ordenarla de la siguiente manera:

La investigación consta de seis (6) capítulos: El Capítulo I, El Problema, contenido del planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y los alcances.

El Capítulo II, Marco Teórico, contenido de antecedentes de la investigación, así como también de las bases teóricas, las bases legales y la respectiva operacionalización de las variables.

El Capítulo III, Marco Metodológico, donde se presenta el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la técnica e instrumento para la recolección de los datos, la validez y la confiabilidad.

El Capítulo IV, muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. El Capítulo V, pormenoriza sobre las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente en el Capítulo VI, se presenta la propuesta, resaltando la justificación, objetivos, la factibilidad y la estructura, así como también la evaluación de la aplicación de la misma. Finalmente, se dan a conocer las referencias que sirvieron de apoyo en la realización de todo el proceso investigativo así como también los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial, las organizaciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado y en el tiempo. En la sociedad actual del siglo XXI, caracterizada por los continuos cambios de paradigmas y el desarrollo acelerado de las tecnologías, las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generen mecanismos de adaptación y de innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios así como lo atinente a los aspectos de carácter intangible que procuran el desempeño de sus colaboradores.

En la actualidad, la gerencia y sus procesos han tornado la vista hacia los elementos de carácter intangibles que subyacen en las acciones de los miembros de las organizaciones más allá de sus estatus o funciones en la misma; en tal sentido se ha difundido la tendencia que la inteligencia emocional debe estar mediada por la capacidad de reconocer, entre otros aspectos, los sentimientos propios y de los demás, lo que le asigna a la gerencia un sentido más humano que privilegia la capacidad para regular sentimientos propios y ajenos, direccionando las emociones hacia un pensamiento que active de manera más favorable la capacidad resolutive que desarrolla el gerente.

En este orden de ideas, la inteligencia emocional se presenta como la capacidad que tiene el individuo de monitorear así como de regular los sentimientos propios y ajenos, utilizar sus emociones para guiar el

pensamiento hacia la acción y los fines definidos. En este sentido Córtese (2003) concibe el término inteligencia emocional, como aquella capacidad humana de sentir, entender, controlar así como modificar estados emocionales propios y los ajenos; implica la capacidad de hacer consciente la emocionalidad permitiendo así equilibrarla, así como la posibilidad de captar las emociones de un grupo para conducirlos a resultados positivos.

No obstante esta capacidad se puede aprender a desarrollar en las organizaciones además es tarea del gerente determinar si posee, de suyo, dichas aptitudes lo que le permitirá desempeñar sus funciones bajo un estilo de liderazgo estimulado, visionario y transformacional, que posibilite canalizar y dirigir el esfuerzo humano hacia la efectividad. En este sentido, el intelecto no puede operar de manera óptima sin la inteligencia emocional; mientras el antiguo paradigma sostenía un ideal de razón liberado de la tensión emocional, el nuevo paradigma del liderazgo gerencial obliga a armonizar cerebro y corazón, razón y emoción; para lograrlo positivamente se debe comprender qué significa utilizar la emoción de manera inteligente.

En este orden de ideas, la subsistencia y eficaz funcionamiento de toda organización depende de su capacidad para detectar los cambios oportunamente y de su flexibilidad para reaccionar ante ellos en forma apropiada, a través de las adecuaciones de sus estrategias y objetivos e incluso de sus estructuras. En este entorno, una preocupación constante en los directivos y gerentes de las organizaciones, tanto públicas como privadas, es cómo afrontar estos retos.

Es así como los gerentes y líderes requieren sensibilizarse ante el aceleramiento de la dinámica social y mantenerse alertas para detectar los cambios que tienen lugar en los sistemas del entorno y cuya influencia pueda afectar en forma importante a los factores críticos del desempeño de sus organizaciones; es decir, adoptar una posición proactiva que propicie de manera anticipada y oportuna, ambientes internos de continua renovación, basados en el desarrollo y aprovechamiento de la creatividad e innovación

del personal, generando y difundiendo nuevos conocimientos que propicien, a la vez, el desarrollo de sus competencias internas, integradas por la acumulación de conocimientos dentro de la organización.

En este orden de ideas conviene acotar que, la administración es el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborando o trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas, realizando funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Según Gómez (2000, p.144):

El desempeño de todo individuo y en particular, el desempeño gerencial, está sujeto a variables como: tecnología involucrada, calidad y regularidad en el suministro de los insumos, fluctuaciones en la demanda de productos y servicios, situación financiera de la organización, nuevas regulaciones gubernamentales, incertidumbre económica y política, entre otros.

En el caso concreto de las Instituciones de Educación Universitaria, estas han procurado satisfacer los objetivos que se plantean en cuanto a una gestión y dirección vinculadas con el humanismo y a la voluntad de desarrollo social, sin dejar de responder a las exigencias de carácter social y contextual. Al respecto, Goleman (1999), plantea, que cada vez son más las empresas y organizaciones para las que alentar este tipo de habilidades es un componente vital para la filosofía de gerencia, actualmente no se compete sólo con productos, sino con la eficiente administración del capital humano.

En el caso específico de las Instituciones de Educación Universitaria Públicas en Venezuela y más concretamente en el Estado Cojedes, se estudiará concretamente la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo San Carlos, en adelante UNESR, Núcleo San Carlos, en la cual se ha podido observar y a la vez conocer, mediante la opinión de sus miembros, trabajadores pertenecientes a las diversas áreas que la componen, a través de encuentros informales sostenidos con algunos de ellos, que en cuanto a las políticas de gestión y desempeño laboral del

talento humano, no se toma en consideración al empleado como un ente integral conformado, esencialmente, por diferentes sentimientos, emociones y se introducen cambios buscando la efectividad institucional, sin una evaluación que tome en consideración la variable emocional, la cual es el ente motivador de toda actividad desarrollada por la persona humana.

Por otra parte, se observa cómo las personas que laboran diariamente en dicha institución universitaria, constantemente manifiestan incomodidad por los cambios realizados internamente en la organización, acompañados estos sentimientos de baja productividad, ausentismo laboral, problemas interpersonales y fallas en la delegación de algunos roles y responsabilidades; se infiere que por desconfianza en la capacidad, habilidad, destreza y competencias de algunos miembros de la organización para asumirlas y ejercerlas.

Asimismo, los trabajadores poseen poca participación activa en toma de decisiones, aunado a la carencia de incentivos al personal y la implementación de mecanismos y acciones que procuren motivación. Las personas se consideran carentes de adaptabilidad y se ven afectadas por el miedo, el nerviosismo y una profunda incomodidad personal ante el cambio, aunado a esto, el nivel directivo no se adapta fácilmente a la tendencia de compartir la responsabilidad y la toma de decisiones; así como también para brindar una comunicación organizacional efectiva.

En este sentido cobra importancia el hecho de la aparición de las emociones, antes mencionadas, las cuales pudiesen repercutir y traer consecuencias poco favorables en el desempeño laboral, por lo que es importante considerar la capacidad de reconocer los sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros, esta afirmación es definida por Goleman (1995), como Inteligencia Emocional.

Este autor plantea que, las condiciones intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, el cual unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como

equipo, desarrollarán los resultados de toda acción gerencial, motivándola emocionalmente a ser cada día más productiva. En este orden de ideas, Grove, (citado por Goleman, 1999, p. 128), afirma, “la supervivencia de una empresa en el valle de la muerte depende de una sola cosa, la reacción emocional de la gerencia”.

Es por ello que debe considerarse que las personas se apegan emocionalmente a casi todos los elementos de la vida laboral y esto dificulta los cambios para un desempeño laboral óptimo en todos los trabajos, en todas las especialidades, la actitud emocional es a veces más importante que las facultades netamente cognitivas, por ende es necesario que la gerencia considere la inteligencia emocional para generar sinergia en la gestión de manera integral.

Ante la realidad descrita que viven las autoridades y el personal de la UNESR, Núcleo San Carlos, se propone una investigación que permita diseñar una estrategia basada en la inteligencia emocional para la gestión del talento humano en la UNESR, Núcleo San Carlos, para potenciar el desempeño del personal en su propia estructura organizativa, con el fin de realizar un aporte significativo en el área de la ciencia gerencial y cuyos resultados puedan servir de guía para el fomento y desarrollo de las instituciones de educación universitaria, y demás organizaciones del país.

Asimismo, a partir de ello, el director - gerente podrá planear acciones para modificar el comportamiento de sus colaboradores, mejorar la calidad y productividad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales para dar alcance a la satisfacción laboral que produzca la eficiencia de la organización.

En virtud de esto se enfocan las interrogantes de la presente investigación de la siguiente manera:

1. ¿Cuál será la situación actual de los procesos gerenciales basados en Inteligencia Emocional en la UNESR, Núcleo San Carlos?

2. ¿Cuáles serán los factores que inciden en la motivación para el desempeño laboral del talento humano en la UNESR, San Carlos?
3. ¿Qué estrategia basada en Inteligencia Emocional será la adecuada para la gestión del talento humano en la UNESR, San Carlos?
4. ¿Cuáles serán los resultados de la puesta en marcha de una estrategia basada en Inteligencia Emocional para la Gestión del Talento Humano en la UNESR, San Carlos?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un programa basado en inteligencia emocional como estrategia de gestión del talento humano en la UNESR, Núcleo San Carlos.

1.2.2. Objetivo Especifico

- Diagnosticar la situación actual de los procesos gerenciales basados en Inteligencia Emocional en la UNESR, Núcleo San Carlos.
- Determinar los factores que inciden en la motivación para el desempeño del talento humano en la UNESR, Núcleo San Carlos.
- Plantear un programa basado en Inteligencia Emocional como estrategia para la gestión del talento humano en la UNESR, Núcleo San Carlos
- Evaluar la aplicación del modelo basado en Inteligencia Emocional como estrategia para la gestión del talento humano de la UNESR, Núcleo San Carlos a través de un instrumento para tal fin y así cuantificar el impacto que causó en la institución.

1.3. Justificación de la Investigación

Actualmente, las instituciones de educación universitaria se han visto

urgidas de implementar, como estrategias de trabajo, las técnicas de la administración moderna, con el propósito de convertir las debilidades que puedan tener en verdaderas fortalezas, procurando estar a la altura de aquellas que han sabido establecer grandes cambios gerenciales, alcanzando así, un favorable y considerado clima organizacional. Para ello, se comienzan a tomar en cuenta una serie de habilidades de dirección que involucran al recurso humano, las cuales se basan en la inteligencia emocional para la motivación, enmarcadas dentro de un conjunto de destrezas que buscan el fin colectivo y el logro de metas u objetivos planteados para lograr el éxito institucional y mejoras en el ambiente de trabajo.

De allí, que se debe crear armonía entre todos los trabajadores, que permita a la institución contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir los valores, estilos de vida, formas de comunicación y normativas internas propias de la organización y de ellos mismos. Todo esto permitirá desarrollar climas de trabajo que incidirán de manera positiva en la proactividad del personal en general y mejorar así las relaciones humanas y laborales.

En este orden de ideas, las organizaciones, como sistemas sociales, están compuestas por diferentes personas, las cuales deben comprender con exactitud su funcionamiento para contribuir con las metas propuestas, para lograrlas deben reunirse en ella individuos que se sientan motivados a contribuir a su éxito, es por ello, que debe reinar un ambiente favorable en el cual se dé una comunicación abierta, de participación de todos los miembros de dicha institución, ya que a través de ésta se pueden conocer las opiniones y sentimientos de cada trabajador pudiendo ser tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Esta investigación tienen el propósito de generar un modelo de Inteligencia Emocional como estrategia para la gestión del talento humano

en la UNESR, Núcleo San Carlos, considerando a todos los trabajadores, vinculándolos con la misión, visión y las necesidades fundamentales para lograr una integración entre talento humano, clima organizacional y compromiso institucional; de allí que, la investigación se ubica de acuerdo al Plan General de Investigación de la UNELLEZ, en el área de ciencias económicas y sociales; en la línea de investigación Recursos Humanos y Financieros, la cual está orientada hacia la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros, mediante la generación de directrices y políticas que definan el ámbitos de acción en el corto, mediano y largo plazo para el crecimiento económico y el bienestar social de la comunidad humana y el medio donde esta se desempeña.

Es así que el presente estudio adquiere relevancia y significación dentro del campo científico, dado que, su contenido servirá de soporte para fundamentar la acción del gerente educativo universitario y con ello contribuir con una visión amplia del proceso de gestión de su talento humano. Asimismo, coadyuvará con la gestión de los directores en la modificación de modelos gerenciales tradicionales, lo cual redundará prontamente en el desarrollo de diversas actividades y con ello, en el mejor desempeño de los actores.

Desde este punto de vista social la investigación se justifica, puesto que al solventar esta situación se mejoraría la efectividad y el comportamiento ofreciendo mejores servicios, así como también aprovechar las riquezas de este estudio para lograr cambios en otras organizaciones y mejorar su ambiente de trabajo, de allí que este estudio constituye una referencia teórica como antecedentes para futuras investigaciones en el área de la integración y compromiso institucional del talento humano y su manejo en los recursos humanos en otras instituciones públicas que prestan servicios a la colectividad.

El contenido teórico que caracteriza a la investigación, conduce a darle

importancia social, por servir de apoyo a la institución educativa, donde el proceso de motivación organizacional mediante la adecuada implementación de herramientas de inteligencia emocional, posibilita dar direccionalidad a los impulsos, deseos, necesidades o tendencias efectivas, que ayuden a consolidar interacciones de seres humanos, objetivos y metas centradas en un intercambio significativo en pro de la institución y del entorno. De este modo, la investigación por estar ubicada en el contexto educativo, constituye un mecanismo viable para fortalecer las acciones gerenciales, fundamentadas en la inteligencia emocional como herramienta gerencial de potenciación del talento humano en las áreas de desempeño en la UNESR, Núcleo San Carlos.

Estudios de esta naturaleza repercuten favorablemente en directivos y en el personal en general, por cuanto el adecuado manejo de las emociones contribuye a fortalecer su comportamiento en la institución y en consecuencia mejorar las relaciones interpersonales enmarcadas en la aceptación de ideas, cooperación y equidad.

1.4. Alcances

La presente investigación pretende contribuir a mejorar la Gestión del Talento Humano especialmente en centros educativos universitarios, que están obligados a ser más innovadores, creativos y eficientes si pretenden abarcar la complejidad presente en la realidad y escenarios emergentes; asociado a la emergencia de las demandas actuales que requieren del sujeto institucional estar provisto de consciencia y habilidades para el manejo de su propia emocionalidad en ambientes caracterizados por crisis en los aspectos internos de la gestión así como a los externos en las demandas de servicios.

Por lo anterior expuesto, la visión de esta investigación es la de aportar elementos que permitan elevar el rendimiento del talento humano y plasmar un modelo de inteligencia emocional como estrategia para su gestión en la UNESR, Núcleo San Carlos; la idea fundamental de la propuesta es fortalecer la vida relacional del personal que conforma la mencionada institución y ser un modelo para muchas Universidades nivel nacional.

De manera que la propuesta, sea del mayor provecho para lograr metas y objetivos, para continuar posicionando a este centro universitario como una institución de gran categoría e importancia a nivel nacional. Asimismo, este estudio va a beneficiar a todos los miembros de la comunidad universitaria, docentes, estudiantes, directores, empleados y demás autoridades universitarias, así como a terceros relacionados con el entorno universitario; incentivando a dar inicio a cambios necesarios para realizar las acciones más adecuadas que permitan fortalecer las relaciones interpersonales, mejorando el clima laboral y la calidad de vida del talento humano que día a día trabajan en la institución.

En definitiva, podrá servir como apoyo para posteriores investigaciones, que se lleven a cabo en el campo organizativo sobre la gerencia universitaria bajo la figura de organización educativa, en función de la calidad en el clima organizacional del capital humano que lo integra.

El alcance teórico de esta investigación está demarcado por los conceptos de inteligencia emocional, gerencia, estrategias gerenciales y la teoría de gestión de talento humano. En tanto, a nivel metodológico, se circunscribe a un estudio descriptivo de campo. En cuanto a la cobertura temporal, se llevará a cabo durante el período 2018-2 y 2019-1.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

La relevancia que posee la temática de estudio de la presente investigación, ha motivado a un significativo número de investigadores a desarrollar trabajos y variados artículos científicos en el área de la Inteligencia Emocional, otros en los cuales se vincula ésta de manera específica con un aspecto medular a la esencia de la Universidad como lo es la gestión del talento humano.

En tal sentido es propicio emprender el siguiente recorrido hacia el estado real del conocimiento en las áreas mencionadas desde una perspectiva que integre la complementariedad y la secuencia investigativa.

De allí que, la revisión bibliográfica, permitió consultar algunos estudios relacionados con la investigación, los cuales representan elementos de sustentación teórica que sirven como un aporte valioso y significativo para este trabajo en virtud que permiten reflejar algunos aspectos importantes y a su vez lo sitúan dentro de un conjunto de conocimientos necesarios para el abordaje de la temática propiciando una reconstrucción significativa acerca del rol que ha de asumir el gerente en las organizaciones.

En tal sentido, se presentan una serie de estudios seleccionados luego de una profunda revisión bibliográfica sobre el tema, los cuales son de interés para la presente investigación.

Al respecto, Aveledo (2017), en un estudio presentado a la Universidad de Salamanca, denominado “La Inteligencia Emocional y su incidencia en el desempeño profesional mostrado por directivos”, con la finalidad de resaltar aspectos relevantes acerca de la influencia que tienen las diversas teorías relacionadas con Inteligencia Emocional en la labor que diariamente realizan los directivos, enmarcado en una investigación documental, apoyada en

técnicas de recolección de información de tipo bibliográfico, así como el análisis, resumen, subrayado, entre otras.

El autor destacó que se requiere estimular a quienes intervienen en el proceso educativo, tomando en cuenta que de ellos depende el buen funcionamiento y logro de objetivos destinados a su optimización, pues de lo contrario, puede verse afectado el nivel de participación y trabajo en equipo, al crearse metas individuales especialmente relacionadas con la manera de incrementar los ingresos percibidos, dejando de lado las necesidades y debilidades que puedan existir dentro de las organizaciones, recomendando que es importante promover la motivación como una alternativa de solución que abra paso a la superación colectiva para el beneficio de todos los que forman parte de ellas.

En correspondencia con el citado estudio, el mismo se relaciona con la investigación al contemplar el aspecto motivacional como un factor incidente para propiciar la participación activa de todo el personal directivo, con la finalidad de dar soluciones efectivas a la problemática que puedan presentarse, así como, lograr la superación tanto individual como colectiva.

Cabe destacar el estudio realizado por Araujo y Leal (2017), titulado “Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. Universidad Rafael Beloso Chacín, Venezuela”.

Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del Nivel Directivo, en las Instituciones de Educación Superior Públicas del Estado Trujillo, el estudio se encuentra sustentado teóricamente por Goleman (1995, 1996, 2000), Chiavenato (2002), Robbins (2004) y Benavides (2002). Se realiza dentro del paradigma positivista, tipo descriptivo, cuantitativo correlacional, observacional, diseño no experimental transeccional correlacional – causal.

La población es finita, se restringe a los individuos con responsabilidad gerencial y jerarquía de supervisores. Se diseñaron dos instrumentos, tipo escala Likert. Se demostró la existencia de una relación alta y positiva entre las variables estudiadas.

Por su parte, siendo el aspecto motivacional una de las variables, García (2016) presentó un estudio para la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, titulado “La motivación laboral e incentivación como dos acciones de la nueva era de la gerencia empresarial”, enmarcado en una investigación documental de carácter descriptivo, en el cual concluyó que es difícil definir cuáles son los elementos claves a la hora de buscar el máximo del talento humano en la empresa, por lo tanto, enfatiza que tanto empresarios, directivos, jefes y todas aquellas personas que tengan personal a su cargo tienen una doble responsabilidad como la de motivar a su gente y sostener la suya.

En relación a lo antes expuesto, resalta que los directivos y gerentes de las organizaciones deben brindar herramientas estimulantes, no manipuladoras para dar alcance a los objetivos y no desalentar la espontaneidad de las personas.

En tal sentido, el estudio tiene vinculación con la presente investigación al promover las herramientas de inteligencia emocional como elementos que abran paso a la estimulación efectiva de las personas que laboran dentro de una organización, donde el gerente pasa a ocupar un lugar relevante, por ser quien debe guiar al grupo para tal fin.

Dentro del mismo contexto, se tomó la investigación de Beltrán (2016) titulada “Estrategias para Motivación laboral en educación universitaria efectuada en la Universidad Rafael Urdaneta”, la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación laboral y el clima organizacional. El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional con diseño no

experimental, transversal de campo. La población estuvo constituida por veinte (20) directivos y cincuenta y tres (53) docentes para un total de 73 sujetos.

Para la recolección de los datos se utilizó un instrumento denominado encuesta constituido por 48 ítems con respuestas cerradas tipo Likert; fue validado por cinco expertos y para la confiabilidad se realizó una prueba piloto de 16 sujetos. Los resultados arrojaron una correlación de 0,744, a un nivel de significancia de 0,01, esto indicó que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables que fueron objeto de estudio.

Concluyó que para la motivación laboral el indicador que más frecuencia presentó fue el referente a necesidades de seguridad para directivos y docentes, el de menor frecuencia es el de necesidades sociales, para los docentes; en el clima organizacional, el indicador que más frecuencia presentó fue el de comunicación para ambos y el de menor fue el de convivencia.

Este antecedente es de gran relevancia para esta investigación por cuanto se relaciona de manera directa con las variables de estudio (motivación y clima organizacional), definida como elementos fundamentales para el éxito institucional y que de ellas depende en gran medida la consecución de los objetivos de la escuela demostrando su influencia en el desempeño laboral del personal.

Por otra parte, Arteaga (2015), en su trabajo de grado titulado “La Gestión del Conocimiento: Una Construcción Dialógica-Intersubjetiva desde la Gerencia Emocional en la Industria Petrolera Venezolana. Caso: PDVSA Exploración y Producción Oriente”, realizado en la Universidad Yacambú, Barquisimeto, Venezuela.

El estudio se hizo con el fin de develar el modo cómo se gestiona el conocimiento desde el punto de vista de la gerencia emocional en la industria petrolera venezolana, en el contexto de PDVSA Exploración y Producción Oriente, interpretando los significantes y significados que otorgan los propios actores sociales y la del autor, a las interrelaciones de su accionar cotidiano, desde un contexto ontológicamente complejo, múltiple, divergente en una dinámica de construcción, reconstrucción y coconstrucción permanente.

Se abordó la investigación a través del enfoque cualitativo, con una visión fenomenológica y hermenéutica, se fundamentó desde lo epistemológico en la relación sujeto-sujeto presente en la intersubjetividad, en lo metodológico se asume la hermenéutica, utilizando para ello, la técnica entrevista a profundidad a fin de aportar las reflexiones que son construidas a partir de la vivencia, experiencia además de participación activa en nueve años del autor de la investigación así como de las voces de los propios actores sociales que hacen vida en la cotidianidad de la gerencia en la industria petrolera.

Los actores sociales manifestaron que la gerencia en el contexto de la nueva PDVSA en relación al conocimiento de las emociones, se gestiona de manera individual, aislada e informal, sin planificación, recursos, herramientas, medios, ni la preparación emocional y pedagógica de los trabajadores especialistas en sus áreas quienes son los encargados de dictar los talleres, por lo que no se garantiza la efectividad de la enseñanza sobre el manejo de las emociones transmitida a otros compañeros de trabajo, tampoco de la dimensión social que enmarca la expresión emocional de sus estados de ánimo.

El propósito se sintetiza en lograr mediante la ejecución de programas y proyectos sociales, no sólo la reducción de la desigualdad y la pobreza sino también la apatía en la realización de las funciones gerenciales y el conformismo en el desempeño laboral; para ello se propone la construcción de una acción gerencial adecuada a las necesidades de Venezuela y a la estructura de PDVSA.

Bajo este contexto, el estudio ofrece como principal contribución a la presente investigación, una nueva gerencia basada en el conocimiento, desarrollo de aspectos emocionales, talento humano.

De igual forma, Roo (2015) realizó un estudio para la Universidad del Zulia, titulado “Influencia del gerente educativo en la emocionalidad orientada al desempeño laboral del personal docente” la cual su finalidad fue analizar la influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente en las Escuelas Nacionales Bolivarianas de la Parroquia Mucuchies, Municipio Rangel del estado Mérida. Para lograr tal propósito, se enmarcó en un estudio descriptivo, con un diseño no experimental-transaccional, de campo. La población y muestra es censal y estuvo constituida por tres (3) directores y cincuenta y cuatro (54) docentes.

Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta, mediante dos cuestionarios contentivos de 36 ítems cada uno, con cinco (5) escalas de alternativas los cuales permitieron medir las variables motivación y desempeño laboral. La validación de los instrumentos lo determinó a través de la validez de contenido, los mismos se sometieron a la revisión de cinco (5) expertos.

Los resultados obtenidos le permitieron concluir que los docentes presentan un nivel motivacional medio, a causa de la falta de una comunicación efectiva, falta de estímulos y recompensas, poca estimulación laboral, poca capacitación y actualización de conocimientos; esto ratifica de manera categórica que el gerente educativo descuida y no toma en cuenta totalmente los niveles y dimensiones vinculadas con las emociones y las motivaciones; así como también los factores actitudinales del desempeño laboral que estimulan al docente dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales. Se recomendó al gerente educativo capacitar al personal docente, fortalecer el proceso comunicativo, ofrecerles oportunidad de estudio a sus miembros, valorar su trabajo, incrementar las recompensas y

mejorar las políticas de ascenso.

Es interesante destacar que esta investigación representa un gran aporte, ya que se presenta un análisis sobre la motivación y su influencia dentro de la organización, donde el gerente debe saber utilizar la motivación con todo su alcance, repercusiones, usos y estrategias para motivar a sus subordinados para obtener resultados positivos y un desempeño laboral satisfactorio.

Además de las investigaciones realizadas relacionadas con la inteligencia emocional, es necesario también mencionar aquellas que guardan correspondencia con la otra variable la cual es el desempeño del talento humano. A continuación se presentan trabajos relacionados con la misma que permitirán dar mayores aportes al presente estudio.

En este orden de ideas, Flores, M. (2014) desarrolló una investigación titulada: Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano en la Empresa Industriales Piolito, C.A. ubicada en la Zona Industrial San Vicente II, en Maracay, Estado Aragua. Presentada en la Universidad Bicentenario de Aragua UBA, La investigación se planteó con el objetivo principal de proponer un modelo de gestión de Talento Humano, dicho modelo incluye pasos que se deben llevar a cabo para el buen funcionamiento del departamento de recursos humanos, esta investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible y apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo.

Del análisis e interpretación de los resultados se concluye que el área de administración para una empresa, institución u organización, representa la clave del progreso donde se coordinan esfuerzos y crean la estructura adecuada de un conjunto de procesos interrelacionados para el logro de los fines deseados, ya que con ésta se puede evitar la dispersión de esfuerzos y mal uso de recursos materiales.

Dentro de este estudio se puede tomar como marco de referencia el proceso de organización, ya que de éste depende la ubicación del recurso humano de acuerdo a sus capacidades, logrando de esta manera un buen desenvolvimiento en las diferentes áreas o departamentos. Por otra parte, se les debe dotar de las herramientas e instrumentos necesarios para lograr los objetivos de su organización, y por ende ser más eficientes.

2.2. Bases Conceptuales

2.2.1. Inteligencia Emocional

El termino Inteligencia Emocional fue utilizado por primera vez en 1990 por los psicólogos Peter Salovey de la Universidad de Harvard y John Mayer de la Universidad de New Hampshire. Se le empleo para describir las cualidades emocionales que parecen tener importancia para el éxito.

Son muchos los investigadores que han prestado importancia al estudio de la Inteligencia Emocional, en tal sentido, existen numerosas definiciones, para Salovey y Mayer (1990, p.143) afirman que es “un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y la de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno”.

Por su parte, Goleman (1995, p.30), define Inteligencia Emocional como la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros, plantea que es “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción”.

Asimismo, Simons y Simons (1997, p. 26), plantean que la Inteligencia Emocional fue relacionada en un principio con el carácter y al plantear la sinonimia entre ambos términos los consideraban términos equivalentes.

Posteriormente, define la Inteligencia Emocional como “la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder auto-motivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás”. (ob.cit., p.26).

Al respecto Carrión (2001), sostiene que la Inteligencia Emocional considera el dominio emocional, la motivación, perseverancia, disciplina y comprensión hacia los otros. De igual manera, plantea que la persona emocionalmente inteligente es consciente de sí misma, vive el aquí y el ahora, no permitiendo que alguna emoción destruya o altere su equilibrio.

De igual manera, Weisinger (2001, citado por Nava, 2006), la define como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Es importante aclarar que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones, y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes. La Inteligencia Emocional puede incrementarse con el paso del tiempo, experiencia y la madurez que la persona vaya adquiriendo a lo largo de la vida, le servirá para examinar y orientar sus emociones al producirse situaciones parecidas.

Por otro lado, Cooper y Sawaf (2004), definen la Inteligencia Emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión, e influencia. Abarca un paradigma de elementos los cuales se conjugan, la inteligencia además de ser una capacidad cerebral es un conjunto de funciones a través del cual se hace producir un nivel exitoso.

2.2.1.2. Teorías sobre la Inteligencia Emocional

El estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado mediante el modelo de la Inteligencia Emocional gran importancia en el área organizacional. Inicialmente la respuesta fue, la existencia de algunos individuos con un coeficiente de inteligencia superior al de los demás. Hoy se sabe el nuevo concepto que da respuesta a éste y otras interrogantes es la Inteligencia Emocional, una destreza la cual permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentir satisfacción y ser eficaces en la vida, a la vez de crear hábitos mentales desfavorecedores de la propia productividad y desempeño laboral.

Desde entonces los sentimientos y emociones fueron ganando importancia por su implicación en todos los ámbitos de la vida, originándose así diferentes modelos o teorías o de inteligencia emocional que se pueden mencionar en los siguientes:

2.2.1.3 Teorías sobre la Inteligencia Emocional de Goleman

Para Goleman (1999), la Inteligencia Emocional está fundamentada en cinco (5) aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiendo por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Estas cinco aptitudes son: Auto-conocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales. Divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales.

Entendiéndose por aptitudes personales aquellas que determinan el dominio de uno mismo y por aptitudes sociales las que determinan el manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general. Con la finalidad de profundizar en el concepto de Inteligencia Emocional, se describen las Aptitudes Personales:

1. Auto-conocimiento: saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. Dentro del auto-conocimiento se encuentran tres (3) sub-aptitudes: conciencia emocional, auto-evaluación precisa y confianza en uno mismo
2. Autorregulación: manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. Dentro de la autorregulación existen cinco (5) sub-aptitudes: autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.
3. Motivación: utilizar las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos. Dentro de la motivación existen cuatro (4) sub-aptitudes: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

De igual manera, las Aptitudes Sociales las cuales determinan el modo de relacionarse con los demás y se dividen en aptitudes generales y sub-aptitudes:

1. Empatía: percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva. Goleman (2006), plantea cinco (5) sub-aptitudes: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política.
2. Habilidades Sociales: manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales. Dentro de las habilidades sociales existen ocho (8) sub-aptitudes: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.

Es importante acotar que, la anterior teorización, presentada por Goleman, fue cambiando y evolucionando, sobre la base de nuevas investigaciones realizadas, se actualizó el modelo a sólo cuatro (4) componentes o dominios (conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social, y gestión de las relaciones) en donde se encuentran distribuidas dieciocho competencias, las cuales tienen contenidas las veinticinco competencias iniciales.

La motivación fue incluida como parte de la competencia de autogestión, se agruparon varias competencias, como por ejemplo, el aprovechamiento de la diversidad se integró a la empatía, se renombraron algunas competencias, este es el caso, de la sinceridad convertida en transparencia, y el liderazgo el cual ahora es identificado como liderazgo inspirado. Otros cambios son la eliminación de la competencia de confiabilidad, por otra parte, se incluyó la habilidad de la comunicación en la competencia de influencia.

2.2.1.4. Teorías de la Inteligencia Emocional de Gil' Adi

Es importante comenzar señalando que Gil'Adí (2000), crea su teoría a partir de las ideas de Gardner basándose en las inteligencias múltiples y los trabajos de Senge y otros (2000). Abarca en primer lugar, el enfoque en el mismo individuo y la adquisición de independencia (interpersonal–intrapersonal), y en segundo lugar, en el enfoque del individuo en la interacción social y en el manejo de conflictos a fin de que toda la persona pueda llenar su necesidad de validación e interdependencia. Explica la maestría personal modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico.

Destaca, las mismas posiciones de Goleman y Cooper en cuanto a la insuficiencia que presenta el coeficiente intelectual en el éxito del individuo, planteando a la autoconciencia como el pilar fundamental de la autoestima.

2.2.1.5. Modelo de los Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional

Cooper y Sawaf (2004), exponen el Modelo de los Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional, en donde extraen la inteligencia del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas colocándolo en el terreno del conocimiento directo su estudio y la aplicación, son muy importantes para

el desarrollo integral del individuo en todo su proyecto de vida. Se pueden señalar los siguientes pilares de la inteligencia emocional:

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

En definitiva, los autores Cooper y Sawaf (ob.cit.) subrayan que el primer pilar contribuye el conocimiento emocional creando un espacio interior de gran confianza. El segundo pilar contribuye a la aptitud emocional creando un fuerte sentido de inspiración. El tercer pilar profundidad emocional, forma el carácter y genera creatividad y el cuarto pilar, alquimia emocional, amplía la capacidad para encontrar soluciones, innovar para crear futuro.

2.2.2. Talento Humano

El talento humano, definido por Balza (2010, p.89), como: “El conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad”.

Aunado a ello, el talento humano como principal activo de la institución se ha convertido en la base de la productividad. Las empresas exitosas invierten en su personal, a fin de optimizar el capital intelectual logrando un profesional talentoso, comprometido, que ponga en práctica sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, inteligencia, innovación, para el beneficio de la organización y en consecuencia alcanzar los resultados deseados de manera eficiente.

2.2.1.1. La administración del talento humano

Toda organización independientemente de la función que cumpla en la sociedad, requiere de individuos que permitan que la misma alcance los objetivos para los cuales fue creada. En este sentido, cumple con una función social internamente, puesto que la organización está y actúa en sintonía con las necesidades de un personal.

La administración de Recursos Humanos en consecuencia se refiere a aquella área de la organización que se encarga de atender las necesidades de su personal.

Según Chiavenato, I. (2000, p.53) “Administración de Recursos Humanos es un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permiten establecer condiciones favorables para que estas consigan los objetivos individuales”.

Por otra parte French, W. L. (1999, p.29). Señala que: “se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en la organización. Los recursos humanos de una organización

constan de todas las personas sin importar las funciones que estén ocupando en cualquiera de las actividades de la organización”.

En otro orden de ideas Wayne Mondy, R. y Noe, R. M. (2007, p.4). Define la administración de recursos humanos como “la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales, por medio del esfuerzo de otros gerentes logran que se hagan las cosas que requiere una efectiva administración de recursos humanos”.

La administración de personal es una parte integral de las funciones de cada gerente, puesto que cada área que conforme la estructura de una organización debe estar dirigida por un gerente, que lo que busca es lograr resultados óptimos con su personal. La administración de recursos humanos para que tenga éxito requiere de la labor que tenga cada gerente con respecto a las personas que tenga bajo su supervisión, ya que son estos los principales recursos para que la organización logre sus objetivos, no solo la organización sino también las personas involucradas.

2.2.1.2 Funciones de la Administración de Talento Humano

Con relación a las funciones de la administración de Talento Humano Wayne Mondy, R y Noe, R M (2007, p.9), señala que: “Los administradores de Talento humano se desarrollan y trabajan mediante un sistema de administración de talento humano, en donde seis áreas funcionales están asociadas con la administración efectiva de Talento humano:

1. Planeación, Reclutamiento y Selección de Talento Humano.
2. Desarrollo de Talento Humano.
3. Compensaciones y Prestaciones.
4. Seguridad e Higiene.
5. Relaciones laborales y con los empleados.
6. Investigación de Talento humano.

1. Planeación, Reclutamiento y Selección de Talento Humano: es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de Recursos Humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite.

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos en números suficientes y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa. La selección es un proceso en el cual la empresa escoge de un grupo de solicitantes, a la persona mejor capacitada para los puestos vacantes y para la compañía. Es vital el desarrollo de estas tres áreas, si la corporación ha de lograr su visión efectivamente.

2. Desarrollo de Talento Humano: En el desarrollo de talento humano ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivos. El desarrollo de talento humano es necesario porque las personas son puestas en movimiento y las empresas están cambiando. Además, el mejoramiento continuo es obligatorio para que la empresa pueda seguir siendo más competitiva. El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan a las organizaciones y continuar durante toda la carrera. A los programas de desarrollo de recursos humanos en gran escala se les llama desarrollo organizacional. El propósito del desarrollo organizacional es modificar el ambiente dentro de la empresa para ayudar a los empleados a que se desempeñen con mayor productividad.

Compensaciones y Prestaciones: Compensación comprende toda remuneración que los individuos reciben como resultado de su empleo. La remuneración puede ser una combinación de los siguientes conceptos:

- **Pago:** el dinero que recibe una persona por desempeñar un puesto.
- **Prestaciones:** remuneraciones financieras adicionales, además del salario base, que incluyen vacaciones pagadas, permisos por enfermedad, pago de días feriados y seguro médico.

- **Remuneraciones no Financieras:** estas son remuneraciones no monetarias, como el placer del trabajo desempeñado o un ambiente agradable de trabajo.

3. Seguridad e Higiene: La seguridad implica la protección de los empleados, respecto a lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La higiene significa estar libres de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental, estos aspectos del trabajo son importantes porque los trabajadores que laboran en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivo y rendir beneficios a largo plazo para la organización.

4. Relaciones Laborales y con los Empleados: La legislación exige que un negocio reconozca a un sindicato y negocie con el de buena fe, si los trabajadores de la compañía desean que este sindicato los represente. Anteriormente esta relación era una forma de vida aceptada por muchos patrones. Pero de acuerdo con una reciente encuesta de relaciones obrero-patrono, evitar la diseminación del sindicalismo y el desarrollo de sistemas efectivos de relaciones, con los empleados es ahora más importante para algunos administradores ya que logran resultados sólidos en la negociación colectiva.

5. Investigación de Recursos Humanos: La investigación de recursos humanos cobra cada vez mayor importancia, y es probable que esta tendencia continúe. Una organización debe tener individuos aptos disponibles en lugares y momentos específicos para alcanzar sus metas, es por ello que el cumplimiento de las funciones de la administración de recursos humanos se debe cumplir a cabalidad, ya que por medio de ellos logramos ayudar a los individuos, grupos y a toda la organización a volverse más efectiva. Por lo que hoy en día con los cambios que se presentan, las empresas deben estar preparadas para enfrentar cualquier situación, específicamente en el campo de recursos humanos

2.2.1.3. Gestión del Talento Humano.

La gestión del talento humano o recurso humano, ha sido definida por diversos autores, entre ellos se puede señalar a Chiavenato (2004) quien la consideró como la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Dicho autor (2004), junto a Gómez – Mejía (2001) catalogó la gestión del recurso humano como la utilización deliberada por la empresa del recurso humano para lograr y mantener ventaja frente a sus competidores.

De allí que el mismo autor la define como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativo en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y evaluación del desempeño”. (p. 9).

Considerando a su vez que es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

En este sentido, Wayne y Noé (1997). Indican que se debe tomar en cuenta la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar física, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. Por lo que la gestión del talento humano, implica acciones que sirvan de ayuda entre los entrenamientos formales u otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional.

En este contexto, Cardona (2000, p.13) afirma que: La administración del talento humano no es una tarea muy sencilla, puesto que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy

diversas. Al respecto, el autor manifiesta la importancia que representan las características individuales de las personas y de qué manera determinan el grado de dificultad en la administración del talento humano, que Martínez (2002, p.9) define a la administración del talento humano como la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

2.2.1.3. Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano.

Gestionar el talento es esencial en la nueva economía. Hay que retener al personal y mejorar los resultados. Al personal se le retiene con buenas políticas de recursos humanos y los resultados sólo se mejoran con talento. Según Chiavenato, los aspectos actuales más importantes en la gestión del talento humano son los siguientes:

1. Las personas como seres humanos: Todas las personas que trabajan en la organización deben ser consideradas como seres humanos, dotadas de una personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los recursos humanos.
2. Las personas como activadores de los recursos de la organización: Se refiere a que las personas pueden dotar a la organización de talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.
3. Las personas como asociadas a la organización: estas personas como asociadas hacen inversiones en la organización de esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso riesgos, etc.; con la finalidad de conducirla a la excelencia y al éxito.
4. Las personas como talento proveedores de competencias: esto significa que las personas son elementos vivos portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.

2.2.1.4. Programas de Formación

Un proceso de formación constituye el proceso de diseño curricular y reúne el conjunto de condiciones de ingreso y salida del proceso de formación, sujeto a aplicar estrategias metodológicas para desarrollar unas competencias expresadas en unos contenidos. Al respecto, Veloz (2008, p.7) asevera que:

Los programas de formación laboral tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño, que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva.

En relación a lo anterior, un programa de formación brinda herramientas administrativas, gerenciales y tecnológicas para mejorar las condiciones de ambiente de trabajo en una organización, con el propósito de mejorar el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales.

Para implementar políticas, programas y demás estrategias para optimizar el clima laboral, los gerentes tienen que dirigir a otras personas, asegurarse de que cada departamento está eficazmente organizado y opere de forma efectiva, se debe motivar a los trabajadores, tomar decisiones acertadas, todo esto requiere de habilidades visibles de liderazgo.

2.2.1.5. Objetivos de la gestión del talento humano.

Los objetivos de la gestión de talento humano según Chiavenato (2004) son múltiples; ésta debe, entre otras cosas contribuir a la eficacia de la organización:

1- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: Cada negocio tiene diferentes implicaciones para ARH, cuyo principal

objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y realizar su misión.

2- Propiciar competitividad a la organización: Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, a los asociados y a los empleados.

3- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas: Se refiere a preparar y capacitar continuamente a las personas, brindar reconocimiento y no solo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

4- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo: Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.

5- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Se refiere a los aspectos que se experimentan de éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.

6- Administrar e impulsar el cambio: Los cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable: Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social.

8.-Construir la mejor empresa y el mejor equipo: Ya no basta con cuidar a las personas, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto

implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.

2.2.1.6. Contexto de la gestión del talento humano.

Para Chiavenato (2009), el contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones.

Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad.

En resumen las dos partes depende una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones.

2.2.3. Gerencia.

La gerencia hace referencia a la actividad de gerenciar o poner en práctica todo tipo de técnicas y métodos que puedan organizar el funcionamiento de una institución. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus

metas, coordinando diferentes secciones que están a su cargo, de manera tal que pueda existir una dinámica y una comunicación apropiada entre ellas.

Por su parte Krygier, A., (2008) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

Sisk, H. y Sverdlik, M. (2009, p.48) expresa que:

“El termino (gerencia) es difícil de definir, significa cosas diferentes para personas diferentes, algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus particulares de personas”.

En otros términos, la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo, con el fin de cumplir a cabalidad la misión y visión de la organización

De allí que Deming, W. E. (2002), expresa que, la gerencia está conformada por 14 principios que son los siguientes:

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.
2. Adaptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y déficits de fabricación.
3. Eliminar la dependencia de inspecciones masivas solicitando pruebas estadísticas inherentes a la calidad de las funciones de fabricación y compras. Este punto debe aplicarse principalmente al departamento de fabricación, dado que es una forma de que el obrero pueda

encontrar las fallas en el momento que se producen y arreglar el problema solo.

4. Reducir el número de proveedores para el mismo ítem eliminando a los que no califiquen al no aportar pruebas de calidad. Este principio es aplicable al departamento de compras de una empresa.
5. Búsqueda constante de problemas existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos permanentemente.
6. Instituir la capacitación continua en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora continua al personal.
7. Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo.
8. Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y, otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema.
9. Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo.
10. Eliminar el uso de objetivos numéricos, afiches y temas, en los cuales se pide nuevos niveles de productividad sin dar los métodos, proveer las herramientas y entrenamiento necesarios.
11. Mejorar permanentemente la calidad y la productividad.
12. Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su destreza.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y auto mejora.
14. Definir el compromiso permanente de la alta gerencia con la calidad y productividad y su obligación de implementar todos estos principios.

Finalmente cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía

clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega

De acuerdo a esto, Freeman, (2008), plantea que se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución.

Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente.

El mismo autor señala que en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

- **Planeamiento:** Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.
- **Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una

organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

- **Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.
- **Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento

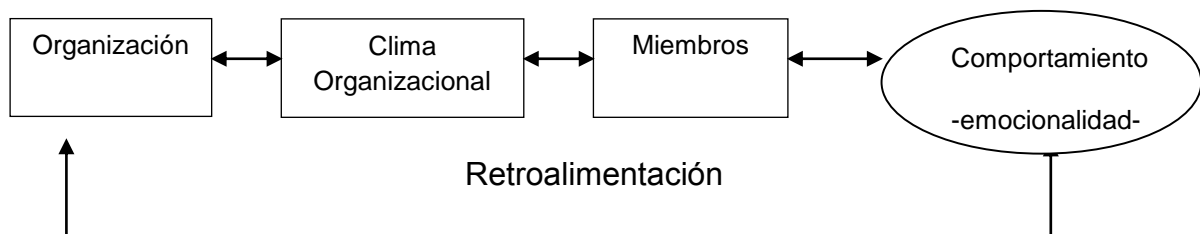
La efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo,

generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización, de esta manera se puede asegurar el efectivo funcionamiento no solo del departamento si no de la Institución.

2.2.3.1. Percepción de los Factores Organizacionales

Según Erosa (2000), el comportamiento de un trabajador depende de las percepciones que tenga de los factores organizacionales; además, de las actitudes, intereses y necesidades que un miembro de una organización trae a la misma, y que difieren de las de otros miembros. Asimismo, de las actividades que desempeñan los trabajadores y los factores del ambiente laboral del individuo, factores éstos que se traducen en acciones organizacionales. Ver Tabla Nro. 1.

Tabla Nro. 1. Factores Organizacionales en el ambiente laboral



Fuente: Tomado de Keith Davis, "Human Behavior of Word: Human Relations and Organizational Behavior" New York, McGraw Hill, 1979.

De acuerdo a este diagrama, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Por otro lado, el manejo inteligente de las emociones constituye un importante campo del conocimiento de la naturaleza humana y de la

explicación del comportamiento humano. No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: Las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose patrones de compartimiento, los valores sociales son también diferentes, las capacidades para alcanzar los objetivos son diferentes, y así sucesivamente.

2.3 Bases Legales

Según Gómez (2011, p.46), las bases legales “son un conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se realiza”, en el caso de la presente investigación, las bases legales están contempladas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Trabajo para trabajadores y trabajadoras, ley del Seguro Social, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo entre otras.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Carta Magna presentada en Gaceta oficial N° 5.453. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social

Como se observa en los artículos de la constitución de la República, base de las normas y leyes en Venezuela, la misma se ha adaptado a las nuevas formas organizacionales, donde el principio de protección al trabajador, el velar por su seguridad y por su bienestar laboral, el derecho a trabajar es protegido por el estado.

Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012)

Esta ley fue creada para exaltar los deberes y derechos de los trabajadores y trabajadoras de la nación, así como también los deberes y derechos de los empleadores, en ella se disponen artículos que son de utilidad para la investigación, pues la ley se forjó pensando en el bienestar general del colectivo trabajador. Abajo se presentan varios de estos artículos que sustentan las estrategias que pudiéramos utilizar para cumplir con el objetivo general.

Objeto de la ley

Artículo 1º. Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo

Seguridad Social

Artículo 17. Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo. Los trabajadores y trabajadoras sean o no dependientes de patrono o patrona, disfrutaran ese derecho y cumplirán con los deberes de la Seguridad Social conforme a esta Ley.

El trabajo del hogar es una actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social, de conformidad con la ley.

Estabilidad

Artículo 85. Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo: 1. Los servicios de los centros de educación inicial. 2. El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula la materia. 3. Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos. 4. Las provisiones de ropa de trabajo. 5. Las provisiones de útiles escolares y de juguetes. 6. El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización. 7. El pago de gastos funerarios. Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario. Recibo da estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta Ley garantiza la estabilidad en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Los despidos contrarios a la Constitución y a esta Ley son nulos.

Garantía de estabilidad

Artículo 86. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a la garantía de permanencia en su trabajo, si no hay causas que justifiquen la terminación de la relación laboral. Cuando un trabajador o trabajadora haya sido despedido sin que haya incurrido en causas que lo justifiquen, podrá solicitar la reincorporación a su puesto de trabajo de conformidad a lo previsto en esta Ley.

Condiciones de trabajo

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y

trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. Decreto 8.938 Pág. 69
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Finalidad de la formación

Artículo 296. La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consiente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural que nos conduzca a la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.

El principio fundamental de la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras es la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo trabajador, podemos aseverar que busca el cumplir con los principios básicos de la teoría de la motivación de Maslow, si comparamos con la pirámide, las bases para que un trabajador se encuentren motivado es satisfacer cada una de las necesidades básicas del mismo e ir escalando cada vez más alto, en la Ley se evidencia la adaptación de las organizaciones modernas en pro del desarrollo del bienestar del trabajador con la finalidad de mejorar su rendimiento y con ello también obtienen beneficios las empresas.

Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (2012)

Aparece inserta en Gaceta Oficial N° 39.912 del 30 de abril de 2012, tiene como objeto principal, lo dispuesto en su artículo 1, el cual expresa lo siguiente:

La presente Ley tiene por objeto crear el Sistema de Seguridad Social, establecer y regular su rectoría, organización, funcionamiento y financiamiento, la gestión de sus regímenes prestacionales y la forma de hacer efectivo el derecho a la seguridad social por parte de las personas sujetas a su ámbito de aplicación, como servicio público de carácter no lucrativo, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución, así como en los tratados, pactos y convenciones sobre la materia, suscritos y ratificados por la República Bolivariana de Venezuela.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)

Esta es una de las principales leyes que existen en cuanto al otorgamiento de protección, mejoramiento de espacios de trabajo o ambiente de trabajo que existe actualmente en el país, es también una de las principales promotoras de la motivación a los trabajadores, todo ello mediante El Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, el cual está adscrito al Ministerio Del Poder Popular Para El Trabajo.

Artículo 59. De La Higiene, La Seguridad y La Ergonomía Condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo; a los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que: (...) Numeral 2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía. Numeral 3. Preste

protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo. Numeral 4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente De Trabajo (2007)

Artículo 10. Medio Ambiente de Trabajo

Se entiende por medio ambiente de trabajo:

1. Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas presten servicios a empresas, centros de trabajo, explotaciones, faenas y establecimientos, cualquiera sea el sector de actividad económica; así como otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio; o de cualquier otra naturaleza, sean públicas o privadas, con las excepciones que establece la Ley.
2. Las situaciones de orden socio-cultural, de organización del trabajo y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre y mujer-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y las trabajadoras y la de sus familias.
3. Los espacios aéreos, acuáticos y terrestres situados alrededor de la empresa, centro de trabajo, explotación, faena, establecimiento; así como de otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio y que formen parte de las mismas.

Artículo 11. Condiciones de Trabajo

Se entiende por condiciones de trabajo:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.

2. Los aspectos organizativos y funcionales de las empresas, centro de trabajo, explotación, faena, establecimiento; así como de otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio en general; los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas; los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y las trabajadoras, y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencia sobre éste

Tabla Nro. 2. Operacionalización de las Variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Inteligencia Emocional	“Capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en los demás... es un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción”. Goleman (1995, p.30)	Estrategia Gerencial	Toma de decisiones. Participación. Estructura Organizacional. Trabajo en equipos. Valores. Asignación de Tarea.	1 2 3 4 5 6
Gestión de Talento Humano	“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativo en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y evaluación del desempeño”. Chiavenato (2004, p.9).	Contexto de la gestión de talento humano Procesos de gestión del talento humano	Cultura organizacional. Conocimiento. Estilo de administración. Organización. Reclutamiento y selección. Comunicación. Capacitación. Motivación. Evaluación de desempeño Desarrollo Organizacional Relaciones Interpersonales Funciones de acuerdo Perfil Profesional	14 18 13 16 7 8 9 10 11 12 15 17 18

Fuente: Elaboración propia (2019)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1.1. Diseño de la Investigación

Esta investigación se desarrolló adoptando el diseño no experimental, el cual según Palella y Martins (2006, p 96), es aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable, y en donde el investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes, se observa los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica sino que se observan las que existen.

1.2. Tipo de Investigación.

En cuanto al tipo de investigación la misma se desarrolló, bajo el tipo de investigación de campo, la cual según Ramírez (1998) citado por Palella y Martins (2006, p. 97), quien señala la misma consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables, estudiando los fenómenos sociales en su ambiente natural y donde el investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho.

Por su parte Sabino (1992) citado por Palella y Martins (2006, p 98) señala que se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad(...) para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Permitiendo indagar los efectos de la interrelación entre los diferentes tipos de variables en el lugar de los hechos.

1.3. Nivel de la Investigación.

El nivel de la investigación tal como lo plantea Arias (1997, p. 47), se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno, en donde el tipo de investigación a realizar determina los niveles que es preciso desarrollar.

Esta investigación se fundamenta y apoya en el nivel de investigación descriptivo, que según Orozco y Otros (2002, p.9)

tiene como propósito la descripción cuantitativa de un evento o fenómeno, tal cual ocurre en la realidad sin generalización categórica. En esta modalidad de investigación se establecen las secuencias o proporciones y otras medidas descriptivas de un conglomerado respecto a las variables que constituyen el fenómeno a estudiar.

En este orden de ideas la investigación se enmarca en la modalidad especial de aplicación que conforme a Barrios (2010, p.38) consiste en:

La elaboración de una propuesta o de un modelo, que constituyen una vía para la solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, de una institución o de un área particular, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos causales involucrados y las tendencias futuras.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población de acuerdo con Tamayo, (2006, p. 114) es definida como “La totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”, sobre quienes se generalizaron los resultados. La misma estuvo constituida por los 143 trabajadores que laboran en la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”, Núcleo San Carlos del Estado Cojedes.

3.4.2. Muestra

En lo que se refiere a la muestra, ésta es considerada como la parte representativa de la población y es la que refleja las características y diferencias, de allí que Hernández y otros, (2005, p. 212), consideran que: “La muestra es, en esencia, un subconjunto de la población; de manera tal que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población”.

De este modo, que por ser la muestra una selección del universo en estudio, se hace propicio emplear el muestreo probabilístico estratificado que según López, (1998, p.123) es aquel que “...que le brinda a todos los individuos de la población la misma oportunidad de ser seleccionados en la que el investigador divide a toda la población objetivo en diferentes subgrupos o estratos, y luego selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos de forma proporcional.

Para el presente caso, la muestra estuvo conformada por cuarenta y siete (47) trabajadores con las diversas funciones en la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” Núcleo San Carlos del Estado Cojedes.

Tabla Nro. 3

Distribución de la Muestra

Funcionarios	Cantidad
Personal Directivo	06
Personal Docente	21
Personal Administrativo	10
Personal Obrero	10
Total de la población	47

Fuente: Subdirección de Administración, UNESR, Núcleo San Carlos (2018).

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Con respecto a los instrumentos de recolección de datos, Arias (ob. Cit. p.51), señala que “Representan los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. En este orden de ideas, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, para la cual Rangel (2001, p.98), refiere que: “Es una técnica que consiste en obtener los datos directamente de los informantes”. Esta técnica será efectiva a través de la aplicación de un cuestionario. Igualmente, Tamayo (2001, p.124), afirma que: “Contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite además, aislar ciertos problemas de interés, reduce la realidad a ciertos números de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

El cuestionario está conformado por una lista de preguntas o ítems previamente organizados a partir de una escala de Likert. Dicho cuestionario admitirá los datos necesarios aportados por los cuarenta y siete (47) trabajadores seleccionados como muestra que laboran en la UNESR, Núcleo San Carlos.

3.6. Validez del Instrumento

Hernández (ob. Cit; p. 123), definen validez, como “El grado en que el instrumento refleja dominio específico de lo que mide”. Una vez diseñado el instrumento se procederá al juicio de tres (3) expertos, donde le será suministrado a los precitados por escrito una copia del instrumento, los objetivos de la investigación, el cuadro de la operacionalización de variables y un formato donde deberán validar el instrumento y sugerir las correcciones a que hubiese lugar. De acuerdo a Sabino (2001, p.56) es: “Entregar un instrumento de recolección de datos a personas conocedoras del tema en estudio para que evalúen la condición de las preguntas o ítems del mismo”.

3.7. Confiabilidad del Instrumento

Una de las características técnicas que determina la utilidad de un instrumento formal, es su grado de reproducibilidad, ésta se refiere a la ausencia relativa de error de medición en el instrumento. En este sentido, el término confiabilidad es sinónimo de precisión; lo que indica que a mayor error en la medición, menor confiabilidad y viceversa. Se entiende por confiabilidad según Bussot (2004, p.109), “al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”

En consecuencia, la confiabilidad permite medir la consistencia del instrumento y comprobar si las instrucciones están bien diseñadas y si son de fácil comprensión, para lo cual se adoptó el criterio de Ruiz (2010, p.88) quien afirma “que una manera práctica de interpretar la magnitud de un coeficiente de confiabilidad puede ser guiada por la escala donde se expresa un valor de coeficiente de corrección y unos valores que oscilan entre 0 y 1”.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se llevó a efecto una prueba piloto a tres (03) directivos, y diez (10) docentes fuera del campo investigativo, se obtuvieron resultados altamente confiables en cada una de las variables sometidas al estudio, el cual se sometió a un tratamiento estadístico basado en el coeficiente de confiabilidad interna Alfa de Cronbach, el cual es definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010, p.125), como “una medida de homogeneidad que permite obtener el índice de consistencia interna del instrumento”, mediante la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

De donde:

α = Coeficiente de Alfa de Cronbach.

K= Números de ítems.

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza de los ítems.

St^2 = Varianza total del instrumento.

3.7.1. Confiabilidad del Instrumento

**Coeficiente Alfa de
Cronbach**

0,84271

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el resultado de la ecuación expuesta se ubica en la de referencia el cuadro siguiente para determinar el grado de confiabilidad del instrumento, lo cual indica que es de una confiabilidad muy alta.

Tabla Nro. 4

Tabla de Confiabilidad según el Coeficiente de Alfa de Cronbach

Escala	Categorías
0 a 0,20	Muy Baja
0,21 a 0,40	Baja
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Alta
0,81 a 1,00	Muy Alta

Fuente: Ruiz (op.cit.).

3.8. Prueba Piloto y Encuesta Completa

En este sentido, se le aplicó el cuestionario a un grupo de cinco (05) sujetos de los diferentes estratos que en la UNESR, Núcleo San Carlos. En efecto, como prueba piloto acota García (2009, p.60) como “Una aplicación experimental del cuestionario, lo más cercano a la encuesta real, pero se aplica sólo a un pequeño grupo”.

A tal efecto, posteriormente se aplicó la encuesta completa al resto de la muestra y el coeficiente del instrumento aplicado al talento humano restantes de la UNESR, Núcleo San Carlos, para obtener el resultado que arrojó y verificar si es aceptable para ubicar en la categoría que corresponda.

3.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

En este sentido, una vez aplicado el cuestionario a todos los trabajadores, se obtuvo una matriz de datos; aunado a ello, para su análisis se utilizó la técnica de la estadística descriptiva, considerando la distribución de frecuencias y el análisis porcentual. Igualmente, la Estadística Descriptiva o Análisis Exploratorio de Datos según, Montero (2007, p.46) es el proceso que “Ayudan a presentar los datos de modo tal que sobresalga su estructura. Hay varias formas simples e interesantes de organizar los datos en gráficos que permiten detectar tanto las características sobresalientes como las características inesperadas”. Luego se organizarán, codificarán y tabularán en cuadros de porcentajes para su posterior análisis para una mayor comprensión.

CAPÍTULO IV

4.0. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se desarrolló el análisis y procesamiento de los datos obtenidos en función de los resultados alcanzados de acuerdo a las opiniones emitidas por los cuarenta y siete individuos que conformaron la muestra de esta investigación titulada: **INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ, NÚCLEO SAN CARLOS**. Para presentar el análisis se utilizaron tablas, se distribuyen en cinco filas que contienen las alternativas de respuestas, Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (CN), la frecuencia y los respectivos porcentajes distribución porcentual de cada ítem, los cuales son respectivamente analizados.

Una vez tabulados los resultados y después de haber aplicado la encuesta para la recolección de los datos a la muestra seleccionada para el estudio, tomando en cuenta los diferentes objetivos formulados en la Investigación, así como los indicadores asociados a cada variable, se presenta la siguiente información en tablas estadísticas, en base a un análisis descriptivo porcentual; en el cual y, a partir de estos resultados, se llegó a las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo.

ITEM 1. ¿La gerencia permite que el trabajador tome decisiones al momento de solucionar un problema?

Tabla Nro. 5. Toma de decisiones por parte de los trabajadores.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	8	17%
ALGUNAS VECES	3	6.4%
CASI NUNCA	26	55.3%
NUNCA	10	21.3%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En cuanto a si la gerencia permite que el trabajador tome decisiones al momento de solucionar un problema el 17 % dijo que casi siempre, un 6.4% dijo algunas veces, un 55.3% señaló que casi nunca y otro 21.3% indico que nunca. Lo que permite inferir que la tendencia del ítem es negativa, ya que un alto porcentaje considera que al trabajador no le permiten tomar decisiones al momento de solucionar un problema. Se puede concluir que la gerencia no considera ningún tipo de sugerencia que tenga el empleado para solucionar un problema, trayendo cómo consecuencia, entre otras cosas, desmotivación y desarraigo en la organización.

De allí que, Goncalves (2000, p. 123) señala que uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano es el de la toma de decisiones, ya que debemos elegir (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional.

ITEM 2. ¿Dentro de la organización la gerencia permite la participación en la conformación de opiniones que conlleve el buen desempeño de sus actividades?

Tabla Nro. 6. Conformación de opiniones para el buen desempeño.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	4	8.51%
ALGUNAS VECES	3	6.38%
CASI NUNCA	34	72.34%
NUNCA	6	12.77%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

Según los datos arrojados en el ítem 2, referido a que si dentro de la organización la gerencia permite la participación en la conformación de opiniones que conlleve el buen desempeño de sus actividades, el 8,51% de los encuestados respondieron casi siempre, un 6.38% respondieron algunas veces, el 72.34% respondieron que casi nunca y el 12.77% respondieron que nunca, lo que permite inferir que un alto porcentaje considera que no se les brinda dentro de la organización la oportunidad de participación en la conformación de opiniones que conlleve el buen desempeño de sus actividades, considerando que en diversas oportunidades en las cuales el funcionario busca ejercer su opinión no es tomado en cuenta. Esto incide negativamente en la estimativa individual del personal así como en su propio sentido de pertenencia institucional afectando los resultados de sus acciones.

Al respecto Ziccardi (2004) señala la participación es el conjunto de acciones o iniciativas adelantadas por un ciudadano o grupo de ciudadanos bajo la pretensión de impulsar el desarrollo local y la democracia participativa, a través de la integración de los trabajadores de una organización.

ITEM 3. ¿Considera que la organización posee definida su estructura organizacional?

Tabla Nro. 7. Definición de estructura organizacional.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	9	19.15%
CASI SIEMPRE	14	29.79%
ALGUNAS VECES	3	6.38%
CASI NUNCA	21	44.68%
NUNCA	0	0%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En relación a que si la organización posee definida su estructura organizacional, al respecto el 19.15% respondió siempre, otro grupo de los encuestado de 29.79% respondió en un casi siempre, el 6.38% respondió que algunas veces y un 44.68% señaló que casi nunca, lo que permite resaltar que la mayor proporción de los sujetos en estudio, opinan que casi nunca la gerencia tiene bien definida la estructura organizacional. Todo esto refleja que la mayoría de los sujetos desconocen su estructura lo cual es fundamental para ser tomado en consideración en el desarrollo de las actividades conducentes a dar alcance a la misión organizacional.

En este sentido, Goncalves (2000, p. 77) señala que la estructura empresarial de una organización enfocada a la misión, visión, objetivos, valores y principios, es el sentimiento de pertenencia que tienen sus miembros para con la agrupación de la cual son partes, y es un elemento muy importante dentro del grupo de trabajo. Por lo antes expresado, es indispensable crear políticas favorables con el fin de integrar y consolidar la identificaron de sus miembros con la institución

ITEM 4. ¿Se promueve el trabajo en equipo en la organización que permita alcanzar de manera eficaz y eficientemente establecidos los objetivos planteados?

Tabla Nro. 8 Resultado satisfactorio del trabajo en equipo.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	3	6.38%
CASI SIEMPRE	3	6.38%
ALGUNAS VECES	9	19.15%
CASI NUNCA	21	44.68%
NUNCA	11	23.40%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En relación al ítem 4 sobre la puesta en práctica del trabajo en equipo en la organización que permita alcanzar de manera eficaz y eficientemente establecidos los objetivos planteados, al respecto el 6.38% respondió siempre, otro grupo de los encuestado de 6.38% respondió en un casi siempre, el 19.15% respondió que algunas veces, otra parte de los encuestados señalaron en un 44.68% casi nunca y un 23.40% señaló que nunca, lo que permite resaltar que la la mayor proporción de los sujetos en estudio, opinaron que no se está considerando el trabajo en equipo dentro de la organización, lo que quiere decir que la gerencia no está promoviendo de manera efectiva el trabajo en equipo de sus trabajadores.

En este sentido Avendaño, C., Medina, A y Pinedo, J. (2006) señala que el trabajo en equipo otorga empoderamiento a cada uno de los miembros, eliminando los obstáculos que pueden impedirles hacer sus tareas correctamente. Asignar responsabilidad a alguien lo anima a ser pro-activo y creativo en la resolución de problemas.

ITEM 5. ¿Se promueve dentro de la organización el estímulo a los trabajadores con el fin de obtener compromiso no solo con la gerencia sino también con la institución?

Tabla Nro. 9 Estímulo de los trabajadores para su compromiso.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	9	19.15%
ALGUNAS VECES	4	8.51%
CASI NUNCA	32	68.08%
NUNCA	2	4.26%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

Se pudo verificar que los trabajadores encuestados consideraron en un 19.15% que casi siempre, un 8.51% que algunas veces; un 68.08% casi nunca y un 4.26% opino que nunca. Estos resultados son una muestra su sentir en cuanto si se promueve dentro de la organización el estímulo a los con el fin de obtener compromiso no solo con la gerencia sino también con la institución, por lo que se observa claramente como los sujetos en estudio casi nunca son estimulados por parte de la organización con el fin de obtener compromiso tanto con la gerencia como con la organización, por lo que se puede concluir que los valores en la empresa son una fortaleza para la organización y que de una manera u otra hay que fortalecerlos para el logro de los objetivos.

Sobre este particular, Dorta (1995, p. 59) señala, que la motivación es el grado de participación de los integrantes de una comunidad educativa, el crecimiento académico y social del docente es la búsqueda de una mejora de sus conocimientos y habilidades.

ITEM 6. ¿La gerencia habilita tareas diferentes a los trabajadores de las ya asignadas?

Tabla Nro. 10 Habilitación de tareas a los trabajadores.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	12	25.53%
CASI SIEMPRE	24	51.06%
ALGUNAS VECES	4	8.51%
CASI NUNCA	7	14.89%
NUNCA	0	0%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En relación a que si la gerencia habilita tareas diferentes a los funcionarios de las ya asignadas, al respecto el 25.53% respondió siempre, otro grupo de los encuestados de 51.06% respondió en un casi siempre, el 8.51% respondió que algunas veces y un 14.89% señaló que casi nunca, lo que permite resaltar que la mayor proporción de los sujetos en estudio, opinan que casi siempre, se les habilita tareas diferentes de las ya asignadas. Esto indica de acuerdo con la mayoría que existe el apoyo al desarrollar cualquier tarea entre ellos. Siendo esto una fortaleza no solo para la gerencia sino también para la organización.

En tal sentido, Chiavenato (2009, p. 67) señala, que el talento humano es el elemento fundamental en cualquier organización, razón por la cual la administración de recursos humanos, que tiene como objetivo las personas y sus relaciones, debe ocupar un lugar importante en la estructura de una institución, ya que el manejo adecuado de su ambiente de trabajo será un factor determinante en la motivación laboral del personal, permitiendo a la organización en obtener resultados productivos, eficiente y eficaz.

ITEM 7. ¿Al momento de requerir talento humano en la organización, considera como candidatos para la ocupación de puestos más altos de transferencia a sus miembros?

Tabla Nro. 11 Requerimiento de talento humano.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	3	6.38%
CASI NUNCA	34	72.34%
NUNCA	10	21.28%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En relación a que si al momento de requerir talento humano en la organización, considera como candidatos para la ocupación de puestos más altos de transferencia a sus miembros, al respecto el 6.38% respondió algunas veces, otro grupo de los encuestado de 72.34% respondió en un casi nunca y un 21.28% señalo que nunca, lo que permite resaltar que la mayor proporción de los sujetos en estudio, opinan que casi nunca, se les considera como candidatos para la ocupación de puestos más altos de transferencia a sus miembros, de esta manera se considera negativa esta actitud gerencial, ya que no se está considerando la promoción para de los trabajadores generando con ello un quiebre emocional en la vinculación con la propia organización.

En este sentido Goncalves (2000, p. 109) señala que la satisfacción, el ambiente laboral, la recompensa en el trabajo y la participación de los trabajadores no son solo variables que conducen al éxito sino que todas se encuentran altamente vinculadas, en consecuencia las organizaciones que deseen ser exitosas con su talento humano deben poner en practica estas variables.

ITEM 8. ¿Dentro de la organización se propicia una comunicación efectiva y eficaz entre los trabajadores?

Tabla Nro. 12 Comunicación efectiva y eficaz de los trabajadores.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	3	6.38%
CASI NUNCA	34	72.34%
NUNCA	10	21.28%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En relación a que si dentro de la organización se propicia una comunicación efectiva y eficaz de los funcionarios, al respecto el 6.38% respondió algunas veces, otro grupo de los encuestado de 72.34% respondió en un casi nunca y un 21.28% señaló que nunca, lo que permite resaltar que la mayor proporción de los sujetos en estudio, opinan que casi nunca, se les propicia una comunicación efectiva y eficaz de los trabajadores, ya que la gerencia en cuanto a gestión del talento humano no propicia una comunicación efectiva y eficaz. Esto demuestra que existe una gran desinformación, ya que no fluye la comunicación con el personal, trayendo como consecuencia que no exista unificación de criterios. Esto representa un importante punto para el desarrollo de la propuesta, ya que es uno de los aspectos importantes en la práctica de talento humano.

Sobre esta perspectiva, Centeno (1999, p. 96), señala que la sana comunicación interna en las organizaciones beneficiará directamente el clima organizacional. Aunque la comunicación se considere abierta, si el empleado percibe poco interés por parte de la dirección en escuchar sus ideas, repercutirá en la motivación y esta a su vez en el clima organizacional.

ITEM 9. ¿Realiza la organización un diagnóstico de las necesidades de los trabajadores para ser atendidas mediante la capacitación?

Tabla Nro. 13 Necesidades de capacitación de los trabajadores.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	2	4.26%
ALGUNAS VECES	5	10.64%
CASI NUNCA	32	68.08%
NUNCA	8	17,02%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En el Ítem N° 9, en cuanto si se realiza en la organización un diagnóstico de las necesidades de los trabajadores para ser atendidas mediante la capacitación se evidenció que el 4.26% dijo que casi siempre, un 10.64% opinó que algunas veces; el 68.08% dijo que casi nunca y el 17.02% dijo que nunca. Los resultados demuestran una tendencia negativa, con respecto al diseño y aplicación de programas de capacitación, una pequeña proporción indica estar en casi siempre y algunas veces. Con respecto a esto se observa que dentro de la gestión del talento humano no se lleva a cabo la capacitación como tal, lo cual hace suponer que la funcionalidad de la gerencia corre el riesgo de no ser la más efectiva posible, puesto que el personal no realiza sus actividades dentro de lo esperado.

En este aspecto Méndez (2003) señala que la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

ITEM 10. ¿La gerencia planifica programas de incentivo que permitan motivar al personal?

Tabla Nro. 14 Programas de motivación al personal.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	2	4.26%
ALGUNAS VECES	4	8.51%
CASI NUNCA	31	65.96%
NUNCA	8	17.02%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En el Ítem N° 10, en cuanto si se realiza la gerencia planifica programas de incentivo que permitan motivar al personal, al respecto que el 4.26% dijo que casi siempre, un 8.51% opinó que algunas veces; el 65.96% dijo que casi nunca y el 17.02% dijo que nunca. Los resultados señalan que la mayor proporción demuestra una tendencia negativa con respecto a la planificación de programas de incentivo. De acuerdo a esto se observa que, en la gestión del talento humano no considera ningún tipo de incentivo que contribuya a brindarles a los funcionarios un mejor desenvolvimiento y una mayor motivación por lo que hace, trayendo como consecuencia desmotivación en todo el personal.

De allí que Arana (2003) señala que la importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por lo tanto Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas

ITEM 11. ¿Después de aplicar evaluaciones de desempeño, se generan acciones que reflejan beneficios al personal dentro de la organización?

Tabla Nro. 15 Aplicación de la evaluación de desempeño.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	8	17.02%
CASI NUNCA	8	17.02%
NUNCA	31	65.96%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

De acuerdo a las opiniones emitidas por los entrevistados, se pudo detectar que el 17.02% de los encuestados respondieron que algunas veces y casi nunca y un 65.96% nunca, lo que permite inferir que existe una tendencia negativa con respecto al seguimiento del personal a través de la evaluación del desempeño. De acuerdo a esto se observa que dentro de la organización no se aplica la evaluación del desempeño, lo cual hace suponer que el rendimiento del empleado no se conoce de forma objetiva. Esto justifica la creación del modelo de gerencia basado en Inteligencia Emocional.

Entre tanto Gutiérrez (2006, p.165), define la evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

ITEM 12. ¿La organización dicta talleres organizacionales al personal para generar los cambios deseados?

Tabla Nro. 16 Talleres organizacionales para generar cambio.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	3	6.38%
ALGUNAS VECES	18	38.30%
CASI NUNCA	26	55.32%
NUNCA	0	0%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

De acuerdo a las opiniones emitidas de los encuestado en el ítem 12 en cuanto a si la organización dicta talleres organizacionales a los funcionarios para generar los cambios deseados. Se pudo verificar que el 6.38% de los seleccionados para conformar la muestra en estudio consideró que casi siempre, un 38.30% indico que algunas veces y el restante 55.32% que casi nunca. Estos resultados son una muestra del sentir de los encuestados asumen que ciertamente no se están generando el progreso del talento humano en cuanto al desarrollo organizacional.

De allí que, Dorta (1995) señala que el líder debe evolucionar de un liderazgo por posición, a un liderazgo de relación y evolucionar a un liderazgo de desarrollo para alcanzar equipos de Alto Desempeño. Llegar a alcanzar los niveles de Alto Desempeño requiere de un proceso, de vivir diferentes etapas en la evolución de los equipos

ITEM 13. ¿La Gerencia planifica las diferentes tareas a desarrollar dentro de la organización?

Tabla Nro. 17 Talleres organizacionales para generar cambio.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	4	8.51%
CASI SIEMPRE	13	27.66%
ALGUNAS VECES	8	17.02%
CASI NUNCA	22	46.81%
NUNCA	0	0%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En cuanto al Ítem 13, se puede decir que el 8.51% de las personas encuestadas opinaron que siempre, el 27.66% señalaron que casi siempre, un 17.02% señaló que algunas veces, un 46.81% señaló que casi nunca, por lo que permite inferir que la gerencia no planifica las diferentes tareas a desarrollar dentro de la organización, trayendo como consecuencia la desorganización en la realización de las diferentes actividades, lo que implica que no se están logrando los objetivos planteados.

De esta manera, Hellriegel y Jackson (2006) señalan que los individuos de cada organización no acostumbrados a cambios, tienden siempre a quedarse y hacer el mismo puesto todo el tiempo, así que puede que haya dos reacciones de este individuo ante este cambio, la negación y la afirmación. Los individuos tienden a reaccionar o a resistirse a nuevos hábitos por tres razones no sabe, no puede, no quieren.

ITEM 14. ¿La misión y visión de la organización es compartida entre todos los trabajadores que la integran?

Tabla Nro. 18 Misión y visión de la organización.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	6	12.77%
ALGUNAS VECES	3	6.38%
CASI NUNCA	33	70.21%
NUNCA	4	8.51%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En cuanto a si la misión y visión de la organización es compartida entre todos los trabajadores que la integran, el 12.77 % dijo que casi siempre, un 6.38% dijo que algunas veces, un 70.21% indico que casi nunca y el 8.51% indico que nunca. Lo que da entender que se demuestra claramente que la organización no comparte su misión y visión con los trabajadores de la organización, lo que trae como consecuencia que el personal no se sienta identificado con la organización, puesto que no conoce hacia donde van, cuales son los objetivos a lograr. Punto este importante para el desarrollo de la propuesta.

De allí que Andersen (2008), indica que en las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posibles a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos

ITEM 15. ¿La gerencia brinda confianza y credibilidad al relacionarse con los trabajadores de la organización?

Tabla Nro. 19 Relación de los trabajadores de la organización.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	2	4.26%
CASI SIEMPRE	6	12.77%
ALGUNAS VECES	9	19.15%
CASI NUNCA	29	61.70%
NUNCA	1	2.13%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En las opiniones del Ítem 15, se tiene que la personas encuestadas en un 4.26% señalaron que siempre, un 12.77% indicaron que casi siempre, un 19.15% señalaron que algunas veces, un 61.70% indicaron que casi nunca y un 2.13% señaló que nunca, por lo que la gran mayoría indica que la gerencia no establece confianza y credibilidad al relacionarse con los demás. Mientras que una proporción indica que si se establece, lo que representa estos resultados un punto importante para el desarrollo de la propuesta, ya que uno de los aspectos más importantes es la gestión de cambio.

En este sentido, Llauca (2010) señala que la comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

ITEM 16. ¿En el desarrollo de funciones, la organización le da autonomía para realizar su trabajo a los trabajadores?

Tabla Nro. 20 Desarrollo de función en la organización.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	2	4.26%
CASI SIEMPRE	3	6.38%
ALGUNAS VECES	3	6.38%
CASI NUNCA	34	72.34%
NUNCA	5	10.64%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

En cuanto a si en el desarrollo de funciones, la organización le da autonomía para realizar su trabajo a los trabajadores, se puede decir que, el 4.26% considero que siempre, un 6.38% manifestó que casi siempre y algunas veces, un 72.34% que casi nunca y otro 10.64 % opinó que nunca. Lo que permite inferir que no se implementan estrategias para fortalecer las funciones dentro de la organización.

Este sentido, Centeno (1999, p 112), señala que el ambiente interno laboral existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones.

ITEM 17. ¿La Gerencia asigna tareas a los trabajadores acordes a su perfil profesional?

Tabla Nro. 21 Asignación de funciones acuerdo al perfil.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	4	8.51%
CASI SIEMPRE	12	25.53%
ALGUNAS VECES	2	4.26%
CASI NUNCA	24	51.06%
NUNCA	7	14.89%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

Al indagar sobre si la gerencia asigna tareas a los trabajadores acordes a su perfil profesional, se detectó que el 8.51% de los encuestados afirma que siempre, un 25.53% señaló que casi siempre, un 4.26% señalaron que algunas veces, un 51.06% casi nunca y un 14.89% señalaron que nunca. Con respecto a este ítem, se puede observar que la gerencia en algunos casos asigna tareas a los trabajadores acordes a su perfil profesional, lo que indica que la gerencia tiene una debilidad en ese aspecto, puesto que para que un empleado realice una tarea dentro de lo esperado debe primeramente conocer cómo va a llevar a cabo esa tarea asignada. De esta manera lograría el o los objetivos planteados.

De allí que Centeno (2009) manifiesta que un rol está definido por las responsabilidades a cumplir, es el conjunto de actividades relacionadas que se asocian a un tipo de trabajo. Una persona puede ejecutar uno o varios roles y un rol puede ser cubierto por varias personas. Los roles deben estar bien definidos y ser conocidos por todos.

ITEM 18. ¿Los trabajadores poseen conocimientos organizacionales que les permitan proponer innovaciones en el cumplimiento de sus funciones?

Tabla Nro. 22 Conocimientos organizacionales.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
SIEMPRE	14	29.79%
CASI SIEMPRE	27	57.45%
ALGUNAS VECES	6	12.77%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	47	100%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Análisis:

Al indagar sobre si los trabajadores poseen conocimientos organizacionales que les permitan proponer innovaciones en el cumplimiento de sus funciones, los encuestados manifestaron en un 29.79% que siempre, un 57.45% señaló que casi siempre y un 12.77% señalaron que algunas veces. Con respecto a este ítem, se puede observar que los funcionarios en su mayoría poseen los conocimientos para empoderarse de sus funciones cuando va a llevar a cabo sus tareas asignadas.

En este sentido, Nonaka, I y Takeuchi, H. (2006) señalan que la creación del conocimiento organizacional debe entenderse como un proceso que amplía el conocimiento creado individualmente y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización." El conocimiento organizacional se encuentra en las mentes de los recursos humanos así como alojado en documentos de diversos formatos o bases de datos pero también "...en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales"

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez concluida la investigación, tanto en su fase de revisión documental como la de trabajo de campo, se hace posible dar respuesta a los objetivos específicos que orientaron el desarrollo de la misma, a través de la formulación de conclusiones:

En cuanto al primer objetivo encaminado a describir el diagnóstico de la situación actual de los procesos gerenciales basados en Inteligencia Emocional en la UNESR, Núcleo San Carlos se concluye que, la Inteligencia Emocional, representa una estrategia emergente y con significativos aportes para la gerencia del talento humano en la UNESR, Núcleo San Carlos, por cuanto procura en el sujeto el fortalecimiento de la consciencia de sí mismo, su autoconcepto y la claridad de su ser y de su actuar en la dinámica organizacional. En este sentido es posible llegar a la comprensión de que la autoridad y la responsabilidad no sólo se encuentra en manos de los superiores sino que es compartida con los subordinados, lo cual trae como consecuencia que la Institución pueda responder rápidamente a las demandas y expectativas de los usuarios contando con un talento humano mejor preparado.

De allí, que para una administración eficaz se requieren de una sincera aceptación de las herramientas de inteligencia Emocional basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes. Además los empleados merecen su premio por ejercer su responsabilidad en la toma de decisiones.

Pero la inteligencia emocional no solo se basa en la adecuada orientación y encauzamiento del potencial emocional de las personas en situación, sino que estos deben contar con los recursos necesarios para poder desarrollar sus funciones con eficacia y eficiencia, es decir deben ser capacitados, facultarlos, prepararlos para luego brindarles todo ese poder, confianza, autoridad, y responsabilidad en el desempeño dentro de la institución.

Por lo que esta herramienta permite poner de manifiesto y sacar provecho al potencial que posee cada persona que forma parte de la institución, es donde se palpa la creatividad, la capacidad innovadora de las personas, sus competencias, habilidades, conocimientos e inclusive sus debilidades y fortalezas.

En la UNESR, Núcleo San Carlos se observó que el nivel de Inteligencia Emocional es muy bajo, inclusive entre los mismos directivos-coordinadores, lo que repercute en una gran desmotivación entre el talento humano reflejado en inseguridades para desarrollar sus tareas, por lo que al incentivar esta herramienta gerencial en dicha institución será muy positivo, tanto para el talento humano (motivación), como para los usuarios ya que contarán con un mejor servicio.

En cuanto a la gestión del talento humano concerniente al segundo objetivo que es determinar los factores que inciden en la motivación para el desempeño del talento humano en la UNESR, Núcleo San Carlos, se puede concluir que la motivación es esa fuerza que inspira al talento humano a desarrollar sus actividades, a dar lo mejor de sí, a laborar con ánimo ya que disfruta lo que hace. Y precisamente eso es lo que busca la Inteligencia Emocional: motivar a los trabajadores para que sean competentes, se sientan satisfechos, y realizados profesional y personalmente.

El contexto del talento humano mostró una tendencia altamente positiva, en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen dentro de

la institución, por lo que esto garantiza el buen desempeño en sus funciones, sin embargo mostraron poca motivación laboral por parte de sus superiores.

Con respecto al desarrollo, es un aspecto resaltante de la Inteligencia Emocional, porque para otorgar poder decisorio hay que capacitar y motivar al talento humano por ser el principal patrimonio de las organizaciones. Por lo que toda Organización debe contar con un personal experto, ágil, emprendedor y capaz de asumir nuevos retos. El desarrollo es una manera de sumar valor a las personas, los enriquece y habilita para que sean más productivos.

La Inteligencia Emocional está íntimamente ligada al liderazgo ya que no sólo se trata de reestructurar la organización, sino evaluar las capacidades y actitudes del talento humano con el fin de ser asignados en el puesto más acorde con su perfil. De esta forma el liderazgo junto con la responsabilidad se despliega por toda la organización, lo que se traduce en una cultura más participativa, más innovadora y más humana.

Así mismo se concluye que con la aplicación de la Inteligencia Emocional con efectividad, se logra una transformación una revolución en los individuos para innovar, mejorar los productos, servicios y programas. Pero también hay que estar consciente que la Inteligencia Emocional solo funciona en condiciones favorables; a los trabajadores les debe gustar lo que observan a su alrededor para asumir un mayor compromiso y responsabilidad

Finalmente al aplicar la Inteligencia Emocional en los procesos de gestión del talento humano involucra una revisión de la cultura existente en la organización y de las estructuras físicas y organizacionales para cambiar lo que no está correcto. Hay que estar consciente que los resultados no se dan a corto plazo, ya que para lograrlo se necesitan objetivos firmes, cambio de mentalidad, entrenamiento, capacitación y sobretodo aceptación de los cambios por parte de todos los miembros de la institución.

5.2. Recomendaciones

En función a las conclusiones obtenidas del cumplimiento de los objetivos de la investigación, referidas al estudio de la variable gestión del talento humano se emiten las siguientes recomendaciones:

- 1.- Se requiere por parte de la organización y sus gerentes fortalecer, revisar y actualizar los componentes que conforman el contexto de las organizaciones como; cultura organizacional, estructura organizacional y estilos de administración; en función de los requerimientos actuales.
- 2.- Ajustar los procesos de ingreso y ascensos del talento humano como el reclutamiento y selección del personal que será promovido a ocupar nuevas responsabilidades.
- 3.- Examinar y corregir los procesos de aplicación del talento humano; creando y aplicando programas para la integración del nuevo personal, desarrollando sistemas de evaluación de desempeño como instrumento de mejoramiento.
- 4.- Se recomienda promover la retroalimentación para la consecución de los objetivos y metas planteadas.
- 5.- Considerar y renovar los procesos de mantenimiento del talento humano aplicados por la organización revisando el manejo de los conflictos, monitoreando constantemente las condiciones ambientales y psicológicas; y fomentando la plena y total participación de los funcionarios, en temas laborales.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

Programa basado en Inteligencia Emocional como estrategia de Gestión del Talento Humano en la UNESR, Núcleo San Carlos.

6.1. Fundamentación de la Propuesta.

Para sustentar una propuesta se hace necesario tomar en cuenta los diferentes basamentos de carácter teórico que la sustentan, es por ello que se hizo necesaria la revisión de elementos de carácter conceptual que permitieran su fundamentación. Entre ellos están:

6.1.1 La Gerencia Integradora

La gerencia es un proceso que permite el cumplimiento de los objetivos establecidos, por ser sistemático e intencional que procura unas metas racionalizando recursos técnicos, humanos y financieros, por tanto, utiliza una estructura y el talento humano como motor de logros en la organización.

Al respecto Robbins, S. (1992) señala a la gerencia como el proceso de convenir y lograr objetivos organizacionales; enfatiza además que esconde tareas y funciones complejas que necesitan realizarse para que eso suceda. Captar la esencia de la gerencia se refiere más a hacer posible que a controlar. Se entiende entonces que el objetivo de la gerencia se orienta hacia el logro de los objetivos de la empresa, es el motor para dinamizar las acciones que se desarrollan en la organización, donde la participación, la solidaridad y el consenso son elementos de un mismo fin, que apoyan los requerimientos técnicos de productividad.

En este contexto Sellen (1992), señala que la participación de los grupos es la manera de crear espíritu de colaboración que repercuta en los logros empresariales y en la satisfacción personal. La participación es el

principio donde se soporta el consenso y el trabajo mancomunado. Es decir, la participación representa actualmente un principio donde se sustenta la acción gerencial, esto le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas, en un marco de integración y aprobación.

Se concluye entonces que la gerencia integradora como su nombre lo indica se trata de compartir responsabilidades de índole gerencial, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas. El gerente integrador distribuye cierto poder para recibir apoyo, esto genera acciones sincronizadas y produce resultados productivos para la empresa. El poder del gerente integrador es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en conjunto.

Es evidente que la gerencia integradora procura el proceso donde es incluido el talento humano desde cualquier grado, en la toma de decisiones de la gerencia, es decir las decisiones no sólo parten de los superiores, sino que es producto de la integración de todos los funcionarios involucrados.

En tal sentido es importante que los gerentes objeto de estudio tomen en cuenta los principios derivados de esta teoría pues tendría un impacto positivo en su gestión al utilizar adecuadamente la participación de todos los miembros de su equipo de trabajo, involucrarlos en la toma de decisiones, escuchar sus posturas, propuestas, sugerencias, dar paso a la creatividad, lo que conllevaría a logros de resultados de las metas establecidas por la organización, además, de garantizar fidelidad y sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización.

6.1.2. Teoría bifactorial

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la “Teoría Bifactorial”, según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: Factores higiénicos y factores de satisfacción. En cuanto a los higiénicos se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabajan, incluyendo las condiciones físicas y ambientales

del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión higiene exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción, sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

En cuanto a los Factores motivadores o satisfactorios, se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Es así Palmero (2003), señala que entre los factores higiénicos se encuentran: Sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez y consolidación. La misma fuente dice que los factores de motivación son: Logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción.

De acuerdo a estas consideraciones es importante que el personal gerencial de la UNESR, Núcleo San Carlos, ponga en práctica diversas actividades que permitan fomentar la motivación de sus empleados, entre las cuales se pueden destacar:

- ✓ Hacer interesante el trabajo: Cada uno de los Coordinadores debe estar en constante evaluación del trabajo que está desempeñando a los fines de verificar si está haciendo lo suficiente para que su trabajo y el de sus subalternos sea de interés y motivador, para evitar la monotonía
- ✓ Relacionar las recompensas con el rendimiento: Es decir, visto que los sueldos y salarios no dependen de la Dirección del Núcleo ni de las Coordinaciones, las recompensas pueden ser de otra índole, ya sea desde un reconocimiento, hasta un taller motivacional que permita a los trabajadores salir de la monotonía del trabajo e integrarse más como compañeros, propiciando su propio desarrollo integral en integración con los demás.
- ✓ Tratar a los trabajadores como personas: No encasillarlos según “el cargo”, es decir al pensar en ese trabajador se visualiza no como ser humano sino como quien desarrolla determinada actividad, muchas veces olvidándose que éste siente y padece.
- ✓ Alentar la participación y la colaboración: integrar la Inteligencia Emocional como herramienta fundamental para el logro de los objetivos, permitiendo que esta aplicación motive al talento humano al considerarse tomados en cuenta para el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ Ofrecer feed-back preciso y oportuno: Es importante que los trabajadores conozcan la forma en que sus superiores califican su desempeño, permitiendo que al existir fallas de una forma cordial sean transmitidas a los fines de que puedan ser corregidas.

La otra parte está representada en un modelo de gerencia basado en la Inteligencia Emocional, el cual se refiere a darles la posibilidad al talento humano de participar directamente en la toma de decisiones de la Institución considerándose parte activa de este.

El propósito fundamental de este modelo es implantar estrategias de gestión del talento humano que representen una herramienta importante que puede ser utilizada en instituciones que puedan utilizar y poner en práctica un modelo que permita que la gerencia sea más efectiva.

6.2. Justificación de la Propuesta.

Es importante destacar que la presente propuesta se establece en base a la situación actual de la organización objeto de estudio, donde se diagnostica la necesidad de diseñar un modelo de gerencia basado en la Inteligencia Emocional, el cual se encuentra elaborado bajo lineamientos coherentes para alcanzar el fortalecimiento de la gerencia y así lograr un mayor desempeño tanto de las funciones individuales como colectivas, dirigida al logro de los objetivos planificados por la Institución.

La relevancia del presente modelo radica en la necesidad que tiene la Dirección de la UNESR, San Carlos y las demás instancias Coordinadoras de la misma, de implantar un modelo de gerencia como estrategia para la gestión del talento humano, puesto que el mismo puede ser utilizado como una estrategia gerencial que facilite la implementación de políticas que hagan más eficaces y productivas su gestión. Es importante destacar que la presente propuesta se diseñó para que se transforme en una cultura lo cual significa conjugar la capacitación del talento humano, definición eficiente del procedimiento, controles adecuados e integración de la dirección en función de los objetivos específicos de la institución.

Si se asume que los miembros de una organización son la clave para su funcionamiento eficaz, en tal sentido es menester que quienes la dirigen asuman acciones innovadoras y proactivas que induzcan al grupo de trabajo

plenamente identificado con la misión y organización en la cual se desempeñan.

6.3. Objetivos de la Propuesta

6.3.1. Objetivo General.

Diseñar un programa basado en Inteligencia Emocional como estrategia de gestión del talento humano en la UNESR, Núcleo San Carlos.

6.3.2. Objetivos Específicos.

- Proporcionar los criterios gerenciales permanentes que faciliten la apertura al cambio entre Personal Directivo, Docente, Administrativo y Obrero de la UNESR, Núcleo San Carlos.
- Fomentar el sistema de comunicación efectiva y corresponsabilidad entre los trabajadores de la UNESR, Núcleo San Carlos.
- Proporcionar los pasos a seguir para la evaluación de emocionalidad, habilidades y destrezas que contribuya a formar equipos de trabajos eficientes.
- Facilitar estrategias para detectar emocionalidad, habilidades y destrezas que contribuya a formar equipos de trabajos eficientes.

6.4. Desarrollo de la Propuesta

Para la implementación de la propuesta se propone el desarrollo de la misma en tres fases, las cuales se especifican a continuación:

FASE I: DESARROLLO PERSONAL E INSTITUCIONAL	
FASE II: EN LA RUTA DEL CAMBIO	
FASE III: CONSTRUYENDO PERTENENCIA	
FASE I DESARROLLO PERSONAL E INSTITUCIONAL	DURACIÓN: 16 HORAS
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo N° 1: Proporcionar los criterios gerenciales permanentes que faciliten la apertura al cambio entre gerentes y los trabajadores funcionarios de la UNESR, Núcleo San Carlos. 	
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceptualización de la autoestima. <ul style="list-style-type: none"> • Principios básicos de la autoestima. • Desarrollo de la autoestima. • Reconocimiento • Componentes de la personalidad. • Las emociones negativas, los desequilibrios emocionales y los temores. • La persona asertiva. ✓ Valores de convivencia: que faciliten la integración de los miembros del departamento. ✓ Relaciones interpersonales: a fin de optimizar el clima organizacional entre los miembros del departamento. ✓ Trabajo en equipo: con la finalidad de fortalecer los valores de cooperación, compromiso, amistad, respeto, confianza, tolerancia en los empleados y gerentes del departamento. Finalmente tener equipos autodirigidos. <p>El desarrollo de este taller centrado en la persona y su vinculación con la institución permitirá un cambio de consciencia sobre la misión y visión de la UNESR, con la finalidad de generar compromiso y sentido de pertenencia con la Institución y entre sus miembros.</p>	

FASE II: EN LA RUTA DEL CAMBIO	DURACIÓN: 24 HORAS
Objetivo N° 2: Fomentar el sistema de comunicación y participación entre los trabajadores de la UNESR, San Carlos.	
<p>Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La Autoaceptación, el reconocimiento propio y el encuentro con la alteridad✓ Proceso de comunicación, comunicación efectiva, principios de la comunicación, herramientas comunicativas.✓ Participación y toma de decisiones, gestión participativa,✓ Motivación al logro. <p>La puesta en práctica de este taller facilitará que los procesos organizacionales dentro de la institución sean más eficaces y efectivos, evidenciándose nuevas formas de participación, tanto individuales como colectivas, en los procesos inherentes a la organización, dentro de un ambiente de respeto y reconocimiento.</p>	

FASE III	DURACIÓN: 24 HORAS
CONSTRUYENDO PERTENENCIA	
<p>Objetivo N° 3: Facilitar estrategias para detectar habilidades y destrezas que contribuya a formar equipos de trabajos de alto desempeño.</p>	
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición, características, principios y elementos de inteligencia emocional, lo cual permitirá potenciar las habilidades y destrezas de los directivos, coordinadores y trabajadores, lo cual les facilitará un mejor desempeño de sus funciones, por cuanto potenciará el proceso de toma de decisiones, liderazgo, resolución de conflicto, identificación con la cultura organizacional de la UNESR, Núcleo San Carlos. ✓ Estrategias basadas en Inteligencia Emocional, a fin de que se pongan en prácticas herramientas que contribuyan con el logro de las metas individuales e institucionales de quienes trabajan en ella. Entre éstas se mencionan: Liderazgo participativo, creatividad, asertividad, las personas primero y la cultura organizacional. ✓ Criterios de Evaluación: Permitirá que la gerencia monitoree en forma permanente el desempeño de los trabajadores, motivando y detectando desviaciones de los procesos, en caso de que las hubiere, aplicando correctivo de ser necesario. 	

6.5. RUTA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Con la idea de establecer las vías o caminos que faciliten el logro de los objetivos de esta técnica, es importante determinar la ruta de acción, siendo esta:

PLANEACIÓN:

- Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la Organización en la perspectiva de Inteligencia Emocional de sus miembros.
- Los Coordinadores son los encargados de evaluar si la institución está preparada para realizar cambios en el estilo de su praxis gerencial ya que ésta evaluación debe estar enfocada a los cambios de aptitud y de paradigmas gerenciales.
- Conformar Equipo de Diseños: Los directivos y coordinadores de la institución, formaran equipos de responsables para implementar el programa de Inteligencia Emocional. Los directivos, una vez tengan clara la visión de la empresa, se le comunicará a todo los miembros del equipo de diseño y con ellos se discutirá dicha visión con la finalidad de poder mejorarla al incorporar nuevas ideas que no pudieran haber sido completadas. De esta forma la visión será aceptada por el equipo y transmitidas al resto de la institución.

PREPARACIÓN.

- Fijación de Objetivos del Equipo:
Los equipos de diseño deben de fijar sus objetivos de acuerdo a las necesidades de cada área y personales, los cuales deben ser medibles y posibles de alcanzar en un periodo de tiempo estipulado para ver el desarrollo real del cambio.

- **Inventarios de Habilidades:**
El equipo de diseño debe analizar las habilidades, destrezas, conocimiento y desempeño laboral que poseen los trabajadores, lo que permitirá agrupar de forma efectiva a los trabajadores de cada área, ya que de esta forma garantiza que los equipos que se formen posean capacidad suficiente para realizar un trabajo efectivo en su área de desempeño esperado.
- **Fijación de Metas:**
Los equipos de diseños deben fijar metas para que les sirvan de orientación y guías hasta donde quieren llegar, las cuales deben estar establecidas por todo el personal que labora la empresa.

IMPLEMENTAR.

- **Comunicar a la institución:**
El equipo de diseño son los responsables de establecer canales de comunicación formal, donde el mensaje a enviar ayude al involucramiento de parte del talento humano.
 - **Formar Equipos Autodirigidos:**
Se irán formado equipos de tal forma que al interior de ellos se garantice que los miembros poseerán habilidades y conocimientos complementarios. Los equipos que se conformen en la institución deben pasar por un proceso que se describe en tres etapas:
- ✓ **Equipos Participativos:**
Estos equipos inicialmente realizarán una función participativa en la toma de decisiones, siendo el caso que solo se limitarán a proponer un plan de acción pero la decisión final será tomada por el equipo de gerencia, mientras conocen y se capacitan en cada área de trabajo en estudio.

✓ **Equipos Con Delegación:**

Luego se pasara a la siguiente etapa en la cual los equipos (conforme vayan adquiriendo experiencia) se “delegue” ciertas decisiones siempre supervisadas por el equipo de gerencia.

✓ **Equipos Autodirigidos:**

Finalmente cuando los equipos cuenten con la suficiente experiencia y confianza por parte de la gerencia, entonces se procederá al pleno facultamiento de la toma de decisiones, recayendo sobre ellos la total responsabilidad de los resultados que se obtengan.

• **Sistema de Recompensas y Reconocimientos:**

Este sistema estará basado en el desempeño colectivo, el cual premie más el trabajo en equipo que el trabajo individual. El sistema de reconocimiento a utilizar es de carácter personal, ya que son los que el individuo recibe por sí mismo y en gran medida se deben a su satisfacción laboral.

Dichos reconocimientos son aquellos tales como: toma de decisiones, responsabilidad, oportunidades de crecimiento personal, libertad y discreción en el trabajo, promoción de puestos. Ese grupo de reconocimientos son estímulos claves para la motivación personal.

EVALUAR.

• **Verificación de Resultados:**

Los resultados que se obtengan se irán comparando con los objetivos que se han planteados tanto el equipo de diseño como cada uno de los equipos autodirigidos.

Para realizar dicha verificación es necesario que se elabore un formato que se denominará “Lista de Chequeo” en la cual se pueda medir el estado actual de desempeño de equipo y poder determinar cuál es la brecha con el estado ideal.

La verificación de resultados se hará cada mes y se seleccionará a un equipo que haya destacado para ponerlo como ejemplo y meta a superar para la siguiente evaluación. Dicha lista de chequeo evalúa diferentes variables tales como: metas, clima organizacional, participación, comunicación.

- Estudios de Clima Organizacional:

En la organización, para garantizar que el clima organizacional sea acorde con la Inteligencia Emocional se hará un estudio cada cuatro meses, totalizando tres en el año; en dicho estudio se analizarán variables del nivel de toma de decisiones (quien las toma), nivel de motivación alcanzado, identificación de áreas de oportunidad, propuestas de miembros para desarrollar a una persona como líder de equipo, relaciones interpersonales, estudios de la jerarquía.

6.6. Administración de la Propuesta.

La propuesta será analizada por la Dirección del Núcleo San Carlos de la UNESR, todos los lineamientos establecidos en el modelo propuesto, pueden ser aplicados por los trabajadores que ocupen cargos de coordinación, para la administración de la propuesta, la gerencia tomara las previsiones necesarias en cuanto a la disposición de todos los recursos diseñados para la misma.

6.7. Factibilidad de la Propuesta.

Se considera factible la propuesta, ya que responde a la necesidad de la UNESR, Núcleo San Carlos de poner en marcha el modelo de gestión de talento humano basado en Inteligencia Emocional.

En lo referente a la factibilidad técnica y humana, la institución dispone del equipo de profesionales y técnicos para difundir y practicar los lineamientos gerenciales requeridos. En cuanto a la factibilidad económica, los costos están referidos al proceso de capacitación y pueden ser cubiertos

por la propia institución al contar con personal multidisciplinario para atender cada área de trabajo y formación en particular.

En cuanto a la factibilidad operativa, está representada por el hecho de que la institución posee la infraestructura necesaria para el desarrollo de la presente propuesta.

6.7.1. Factibilidad Económica

En cuanto al cálculo costo-beneficio se pudo determinar que es factible que la institución lo asuma, por cuanto la UNESR, Núcleo San Carlos cuenta con personal que está dispuesto a formar parte del equipo que atenderá a la población sujeto de estudio. De allí que los beneficios que se obtendrán son considerables, porque suponen un aporte al crecimiento integral de la institución.

6.7.2. Factibilidad Institucional

Se puede decir que la presente propuesta es factible institucionalmente, puesto que cumple las características y entornos andragógicos que avalan el alcance de los objetivos propuestos. De igual manera cumple con los lineamientos legales que rigen la gestión de instituciones educativas en general.

Desde el punto de vista académico, las acciones que se proponen, crean condiciones que permiten a los trabajadores enriquecer sus conocimientos e innovar. De allí, que se cuenta con el apoyo de las autoridades para su ejecución.

6.7.3. Factibilidad Técnica:

La UNESR, Núcleo San Carlos, tiene garantizada técnicamente la aplicación de la propuesta ya que cuenta con equipos informática, mobiliario, materiales de oficina, y personal de apoyo en estos aspectos.

6.8. Aplicación de la propuesta

6.8.1. Fase I Diagnóstico

Para conocer sobre la realidad vigente en lo que respecta al diseño de estrategia gerencial basada en Inteligencia Emocional que permita potenciar la gestión del talento humano en la UNESR, Núcleo San Carlos, se realizó una entrevistas al Coordinador de Investigación de la referida institución por cuanto el mismo ha realizado investigaciones situadas en esa institución universitaria relacionadas con la temática que aquí se esgrime y por tanto posee datos actuales que brindan al presente estudio insumos de gran valor para sus objetivos.

El citado Coordinador conversó sobre la importancia que tiene la aplicación de esta propuesta de estrategia gerencial basada en Inteligencia Emocional que permita potenciar la gestión del talento humano dentro de la universidad, ya que esto conllevará a mantener la motivación del trabajador que hace vida dentro de la institución.

El Coordinador manifestó, sobre la puesta en práctica de esta propuesta, que es de suma importancia, ya que permitirá la integración del personal que conforma la institución y que servirá para que los trabajadores asuman de manera consciente y responsable sus funciones, integrando para ello los elementos de carácter intangible como son las emociones que en momentos históricos, sociales, económicos caracterizados por la inestabilidad y crisis en los diversos órdenes, pudieran repercutir en su desempeño personal y social en el ámbito institucional.

En cuanto a lo manifestado por los miembros de la institución asintieron al decir que es de gran utilidad la propuesta ya que permitirá que esta estrategia gerencial vaya de la mano con el liderazgo porque va más allá de reestructurar la organización.

6.8.2. Fase II: Planificación y Diseño de la Propuesta

La planificación se llevó a cabo en función a lo que arrojó el diagnóstico, de allí que la planificación de la propuesta se realizó en función al desarrollo de tres (3) objetivos a saber: 1.- Proporcionar los criterios gerenciales permanentes que faciliten la apertura al cambio entre gerentes y funcionarios de la UNESR, Núcleo San Carlos. 2.- Fomentar el sistema de comunicación y participación entre los funcionarios de la UNESR, Núcleo San Carlos. 3.- Facilitar estrategias para detectar habilidades y destrezas que contribuya a formar equipos de trabajos de alto desempeño.

6.8.3. Fase III: Ejecución

En cuanto a la ejecución de las actividades planificadas se tiene que para cumplir con el primer objetivo planificado como lo era proporcionar los criterios gerenciales permanentes que faciliten la apertura al cambio entre gerentes y funcionarios de la UNESR, Núcleo San Carlos, el mismo se llevó a cabo en sus propias instalaciones, para ello se contó con la participación del Dr. Miguel Lugo, especialista en el área gerencial, quien abordó contenido referido a:

- ✓ **Valores de convivencia:** que faciliten la integración de los miembros de la institución.
- ✓ **Relaciones interpersonales:** a fin de optimizar el clima organizacional entre los miembros de la institución en las distintas áreas de desempeño.
- ✓ **Trabajo en equipo:** con la finalidad de fortalecer los valores de cooperación, compromiso, amistad, respeto, confianza, tolerancia en los trabajadores y directivos para promover equipos autodirigidos.
- ✓ **Cultura organizacional:** fortalecer entre trabajadores y Coordinadores un cambio de consciencia sobre la misión y visión de la institución, con la finalidad de generar compromiso y sentido de

pertenencia no solo con el departamento en el cual trabaja, sino en la institución en general.

El segundo taller y el tercer taller se realizarán en el mes de Abril del año 2019, como parte de la agenda de eventos conmemorativos de los 25 años de fundación del Núcleo San Carlos de la UNESR. Estará orientado a conocer detalle sobre los procesos de comunicación, comunicación efectiva, principios de la comunicación, herramientas comunicativas. La participación y toma de decisiones, gestión participativa, y la motivación al logro.

La puesta en práctica de este taller permitirá que los procesos organizacionales dentro de la UNESR, Núcleo San Carlos sean más eficaces y efectivos, evidenciándose nuevas formas de participación, tanto individuales como colectivas, en los procesos inherentes a la institución, dentro de un ambiente de respeto y reconocimiento.

El tercer taller a realizarse en el segundo semestre del año 2019, abordará los temas de: Definición, características, principios y elementos de inteligencia emocional, lo cual permitirá potenciar las habilidades y destrezas de los directivos y trabajadores. Estrategias basadas en inteligencia emocional, a fin de que se pongan en prácticas herramientas que contribuyan con el logro de las metas organizacionales e individuales de quienes trabajan en la institución. Entre éstas se mencionan: Liderazgo participativo, creatividad, las personas primero, cultura organizacional, entre otras.

Criterios de Evaluación: Permitirá que la gerencia monitoree en forma permanente el desempeño de los trabajadores, motivando y detectando desviaciones de los procesos, en caso de que las hubiere, aplicando correctivo de ser necesario

En conclusión, se puede afirmar que se cumplió al 100% con lo planificado en el plan de actividades presentado para la primera fase de su desarrollo.

6.8.4. Fase IV Evaluación

Para Ahumada, (1983), la evaluación

Es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas, al respecto esta fase permite valorar o emitir juicios, lo que permite determinar si se alcanzaron los objetivos previstos. Se concreta en un conjunto de instrumentos que permiten visualizar los problemas o dificultades que se puedan presentar (pág. 36)

Una vez ejecutado y culminada la aplicación de la primera fase del programa y al tenerse los resultados y logros del mismo, referente a la puesta en práctica del diseño de estrategia gerencial basada en Inteligencia Emocional que permita potenciar la gestión del talento humano en la UNESR, Núcleo San Carlos, tiene cabida la fase de evaluación, de cómo han participado los trabajadores en este proceso.

Dada la implementación de la primera fase de estrategias gerenciales basada en Inteligencia Emocional que permita optimizar la gestión del talento humano en la UNESR, Núcleo San Carlos, comprendida de 2 encuentros para cada taller de 08 horas cada uno, se procedió a valorar con la finalidad de conocer el impacto generado por esta en el proceso de ambos talleres realizados. Para ello se elaboró un formato de evaluación estructurado en cuatro fases conformada por diagnósticos, planificación la cual estará comprendida por (objetivos, actividades, recursos y tiempo de duración), ejecución y valoración.

En este sentido, se procedió a formular 5 alternativas de respuestas valorativas como lo son: (5) Mu y Bueno (MB); (4) Bueno (B); (3) Regular ; (2) Malo (M) y (1) Muy Malo (MM). De igual manera se establecieron (5) preguntas que posteriormente sería aplicadas a los docentes que participaron en los talleres. Cuyos resultados se resumen a continuación

Tabla Nro. 23.

Tabulación de los resultados del instrumento de la valoración de la propuesta.

Pregunta	Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo		Muy Malo		Total %
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	
1	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0	100
2	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0	100
3	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0	100
4	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0	100
5	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0	100

Fuente: elaboración propia

De la información analizada y suministrada por los trabajadores de la UNESR, Núcleo San Carlos y considerando las categorías centrales del estudio, a continuación se presenta el impacto generado por esta, en el proceso de los talleres realizados en el plan para facilitar el modelo de Inteligencia Emocional como estrategia para la gestión del talento humano en la UNESR, Núcleo San Carlos.

En base a ello, en el diagnóstico realizado se puede señalar que en cuanto a proporcionar los criterios gerenciales permanentes que faciliten la apertura al cambio entre gerentes y trabajadores, cabe destacar que la sensibilización impartida ha ido en cuanto a los contenidos sobre:

- ✓ Valores de convivencia: que faciliten la integración de los miembros.
- ✓ Relaciones interpersonales: a fin de optimizar el clima organizacional entre los miembros del departamento.
- ✓ Trabajo en equipo: con la finalidad de fortalecer los valores de cooperación, compromiso, amistad, respeto, confianza, tolerancia en los empleados y gerentes del departamento.
- ✓ **Cultura organizacional:** fortalecer entre empleados y gerentes un cambio de consciencia sobre la misión y visión de la institución, con la finalidad de generar compromiso y sentido de pertenencia no solo con el departamento en el cual trabaja, sino con la institución en general.
- ✓ Proceso de comunicación, comunicación efectiva, principios de la comunicación, herramientas comunicativas.
- ✓ Participación y toma de decisiones, gestión participativa.
- ✓ Motivación al logro.
- ✓ Definición, características, principios y elementos de Inteligencia Emocional, lo cual permitirá potenciar las habilidades y destrezas de los gerentes y empleados, lo cual les facilitará un mejor desempeño de sus funciones, por cuanto potenciará el proceso de toma de decisiones, liderazgo, resolución de conflicto, identificación con la cultura organizacional de la institución.
- ✓ Estrategias basadas en Inteligencia Emocional, a fin de que se pongan en prácticas herramientas que contribuyan con el logro de las metas organizacionales e individuales de quienes trabajan en la organización. Entre éstas se mencionan: Liderazgo participativo, creatividad, las personas primero, cultura organizacional, entre otras.
- ✓ Criterios de Evaluación: Permitirá que la gerencia monitoree en forma permanente el desempeño de los empleados, motivando y detectando desviaciones de los procesos, en caso de que las hubiere, aplicando correctivo de ser necesario.

El mismo resulto ser una estrategia clave debido a que permitió fortalecer en los trabajadores su sentido de pertinencia, participación colectiva, autodesarrollo y compromiso, y así lo manifestaron al momento de la valoración de este aspecto.

Por otra parte, se demostró que los talleres implementados fueron provechosos en el sentido de que coinciden con lo observado en el diagnóstico y en lo manifestado por los trabajadores, coincidiendo a su vez que es una herramienta motivadora para fortalecer las competencias dentro y fuera de la institución, en donde los facilitadores mantuvieron una aptitud acorde con la propuesta, y que además el material utilizado por ellos en los talleres, estaba ajustado a la realidad y contenían información relevante, además estos facilitadores están comprometidos con lo que es la Inteligencia Emocional y su implementación dentro de las organizaciones.

Aunado a ello se manejó de manera acertada y muy significativa que el desarrollo de estrategia gerencial basada en Inteligencia Emocional que permita potenciar la gestión del talento la UNESR, San Carlos, mejoró la emisión de respuestas y de forma positiva la articulación entre los gerentes y los trabajadores. Permitiendo en los talleres una revisión de la cultura existente en la organización y de las estructuras físicas y organizacionales para cambiar lo que presenta debilidad. Hay que estar consciente que los resultados de Inteligencia Emocional no se dan a corto plazo, ya que para lograrlo se necesita objetivos firmes, cambio de mentalidad, entrenamiento, capacitación y sobretodo aceptación de los cambios por parte de todos los miembros de la institución. Tal como lo señalan algunos testimonios recogidos.

“Fue una experiencia única, al principio no le veía la importancia, pero una vez que le presté atención a la información suministrada y tener claro que existen herramientas gerenciales como la Inteligencia Emocional, que

permiten que los miembros de una organización puedan mejorar sus actitudes laborales”. J.G.H.

“Me encantó el taller, conocí los procesos comunicativos, que y cuando se hace referencia a la comunicación efectiva, principios de la comunicación, herramientas comunicativas, la participación y toma de decisiones, gestión participativa y la motivación al logro” Y.A.

De allí, que se puede indicar la evaluación del diseño de estrategia gerencial basada en Inteligencia Emocional que permita potenciar la gestión del talento humano la UNESR, Núcleo San Carlos.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Ahumada, E. 1983 Metodología Científica. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana, México.
- Alles, M. 2000. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ed. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Amaya, J. 2004 Manual de Normas y Procedimientos. (consulta en línea) en [Http://:www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos/normas-y-procedimientos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos/normas-y-procedimientos.shtml), (consultado 20 de agosto de 2018).
- Amat 2000. Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. Edit. Gestión 2000. Barcelona España.
- Andersen, A. 2008 Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma. España
- Aponte, E. 2013. Aplicación de IE como Estrategia para Fortalecer la Acción Gerencial en las Coordinaciones de la Subdirección de Investigación y Post Grado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto Estado Lara.
- Arana, W 2003. Motivación y productividad laboral. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana, México.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. Caracas Venezuela. P. 51.
- Arias, F. 1997. El Proyecto de Investigación. Segunda Edición. Editorial Epísteme, C.A. Caracas-Venezuela.
- Avendaño, C., Medina, A y Pinedo, J. 2006. Liderazgo y comunicación en la Organización Social, Pontificia Universidad de Chile. Dirección de Educación a distancia. Santiago de Chile.
- Balza, R. 2010. Gerencia del Talento Humano en Venezuela. Visión Gerencial. ISSN: 1317 – 8822. Año 3, Nº 2, Vol. 3. Julio – Diciembre, 2010.
- Barrios, M. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Sevillana. Caracas, Venezuela. P. 92

- Berson, A y Levine, J. (1996). Problemas de Investigación en Estadísticas y Probabilidad. edición 3ra. Editorial Gedisa, México. P. 3.
- Bisquerra, R. 2009. Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica. Ediciones CEAC. España
- Blanchard, K. 2007 IE: 3 claves para que el proceso de facultar a sus empleados funcione en su empresa. México: Editorial Norma.
- Bustamante, M 2009. Entre gansos te verás. Brenix-Contacto de Unión Empresarial, México.
- Cabrice, M. 2007. Características de un Gerente Venezolano. Artículo de la Escuela de Postgrado de la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Cardona, P. 2000. La nueva gestión del Talento: Construyendo compromiso. Madrid: Prentice-Hall.
- Carrión, S. (2001). Inteligencia Emocional con PNL. Guía práctica para conseguir: Salud, Inteligencia, y bienestar Emocional. Editorial EDAF, S.A. Madrid, España.
- Carvajal, V 2013. Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como Factores Determinantes en la Eficiencia del Personal Civil en el Contexto Militar. Trabajo de grado no publicado. Maestría en Administración. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela.
- Centeno, D 1999. Calidad Total en el Desempeño Laboral. Editorial Addison Wesley Iberoamericana S.A.
- Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos, México, Mac Gran Hiel, 5ta Edición.
- Chiavenato, I. 2004. Gestión del Talento Humano. (3ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. 2009. Administración de Recursos humanos, México, 10a Ed. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.

- Cooper, R. y Sawaf, A. (2004). La Inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Editorial Norma. Bogotá.
- Cortese, A. (2003). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Disponible en www.sht.cpm.ar Extraído el 20-10-2018.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos, México, Mac Gran Hiel, 5ta Edición. P.53.
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del Talento Humano. (3ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. 1998 Teoría y Diseño Organizacional traducción de Adolfo Deras Quiñónez. México: Thomson Editores.
- Deming, W. 2002. Trabajo enviado por Mariana Naszewski disponible: <http://monografias.com> [consulta 28 de julio 2018].
- Díaz, J. 2005. Una Explicación del Concepto. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/Inteligenciaemocional.htm>. (consulta el 30 de agosto de 2018).
- Dorta, F 1995.La Motivación laboral en la evaluación de desempeño en la Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa, México.
- Estrada, J. 2012. El Liderazgo Gerencial en la Empresa Vialidad de Cojedes (VIALCO) y su incidencia en el ambiente organizacional. Trabajo de grado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.
- Erosa, L 2000. El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 2000.
- Flores, M. 2013. Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Industrias Piolito, C.A. ubicada en la Zona Industrial San Vicente II, en Maracay, Estado Aragua. Trabajo especial de grado presentado por la Universidad Bicentennial de Aragua.
- Freeman, E. 1995. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- French, W. 1999. Administración de Personal. México editorial Limusa, SA. Grupo Noriega Editores.

- García, F 2009. Estadística en la Investigación. Editorial McGraw-Hill, 2ª edición. España.
- Goleman, D. (1999). La Inteligencia Emocional en la Empresa. Editorial Vergara. P.128.
- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Editorial Bantam Books. Estados Unidos.
- Gómez, A. 2001 Dimensiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Gómez, V. (2000). La Organización en 100 palabras. Valencia, Venezuela. P. 144
- Goncalves, A. 2000, Dimensiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- González 2012, La Influencia de la Estructura Organizacional sobre el funcionamiento en la Empresa Maquinsa San Carlos. Trabajo de grado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Gutiérrez, W. 2006. Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis.
- Hellriegel, D; Jackson, Susan E. 2006. Administración: un enfoque basado en competencias. Cengage Learning Latin America. pp. 650 páginas. ISBN 9708300675.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, (2005). Metodología de la Investigación. Editorial MacGraw-Hill Interamericana. Pp. 212, 227.
- Hurtado, J. 2002. El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. 4ª ed. Ed. Quirón. Caracas – Venezuela
- Johnson, J. 2005. IE. (Página web en línea). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos6/emp/#tec> (Consulta 15 de septiembre de 2018)
- Koontz, Harold y Heinz, W. 2008, IE (Página web en línea). Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm> (Consulta Noviembre 2018)
- Koontz y Weihich 2004. Administración. Una Perspectiva Global. 12 ediciones, Editorial McGraw-Hill. México D.F.

- Krygier, A. 2008. Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones? Gerente. Mayo.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 38.236. Caracas, julio 26.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076 (Extraordinaria). Caracas, mayo 7.
- Llauca, R. 2010. Técnicas de estudio. Normas de comunicación, editorial 21, Santiago.
- López, A. (1998). La Población y su Muestra. Primera edición. Editorial: Gitman México. P. 123.
- Martínez, J. 2002. La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo. España: Ediciones Pirámide.
- Melinkoff, L. 2005. La nueva Dirección de persona en la empresa. Madrid España. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España. S.A.
- Méndez, E. 2003. La Gerencia Académica. Edición Universidad del Zulia, Maracaibo Venezuela
- Montero, R. 2007. Recolección de Datos en el Proceso de la Investigación Científica, 3 era Edición, Editorial Limusa, S.A, México
- Morillo, E. 2005. Teoría de Acción: Una Alternativa Transformadora para el Desarrollo de una Organización Educativa Descentralizada. Revista Educativa, Encuentro Vol 11 No 3 Año 2004 Septiembre-Diciembre página 491-505
- Münch, Harool y García P. 2008. Comportamiento Humano en el Trabajo. (11ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Nava, A. (2006). Inteligencia Emocional y su influencia en el Clima Organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. Tesis doctoral no publicada (Doctorado en Ciencias Gerenciales). Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo-Venezuela.
- Nonaka, I; Takeuchi, H. 2006 The knowledge – creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York :

- Oxford University Press, 1995. 248p. Citado por: PONJUAN DANTE, GLORIA. Introducción a la Gestión del Conocimiento. La Habana : Editorial Félix Varela.
- Orozco; G, Kerlinger, F. y Lee, H. 2002. Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales. México. McGraw Hill Interamericana.
- Ortega 2007. Motivación laboral: Gerencia Productiva. Madrid España. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España. S.A.
- Parella, S y Martins, F. 2006. Metodología de la investigación cuantitativa. 2ª ed. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL). Caracas.
- Palmero, D. 2003. Administración de Personal y Recursos Humanos (2da. Edición) México, Mc. Graw Hill.
- Rangel, A. 2001. Metodología de la investigación. Caracas – Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Ramírez, T. 1998. Como hacer un proyecto de investigación. 3ra Edición. Caracas. Panapo.
- Reglamento Parcial de la Ley Orgánica De Prevención, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.596. 2007.
- Robbins, S. 1992. Comportamiento Organizacional. (5ta.). México: Editorial Peason Educación-Prentice Hall.
- Robbins, S, y Coulter W 2008. La Motivación Laboral en la Organización. 1era Edición. México: Pearson Education-Prentice Hall.
- Rodríguez, M Yestrada G, 2001. Motivación y Satisfacción. Editorial Laredo, México
- Sabino, C. 1992. El proceso de investigación. 2ª reimpresión. Ed. Lumen/Humanitas. Venezuela.
- Sánchez, J. 2006. Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. (1ª.ed.). España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Senlle, A. 2000. Calidad y Liderazgo. Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1992.

- Silva, R. y Brain S. 2006. ¿Cómo hacer investigación de tesis? tesina, informe, seminario de investigación y nomografía. Editores grupo Noriega, Editorial Limusa México.
- Simons, S y Simons, J. (1997). Cómo medir la inteligencia emocional. Primera guía que enseña a aplicar sus principios en la empresa y en su vida privada. Madrid: Editorial EDAF S.A. P.26.
- Sisk, H. y Sverdlík M. 2009. Administración y Gerencia de Empresas. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A.
- Tamayo, J. (2006). Interacción de trabajo colaborativo para la creación de empresas basadas en conocimiento. Libro en línea. <http://www.monografias.com/trabajos902/disenio-espacios-colaborativos/disenio-espacios-colaborativos2.shtml> (Consulta: Julio 15, 2018).
- Tamayo, M. 2001. El proceso de la Investigación Científica, México Mac Gran Hill.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2006) Manual de trabajos de grado de especialización, maestrías y tesis doctorales, Caracas, Venezuela.
- Valdés, E. 2005. IE. Documento en línea. Consultado el 11/10/2018. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtml>
- Veloz, B. (2008). Cooperación para el desarrollo. Memoria Anual Fundación MUSOL. Bolivia. P. 7.
- Wayne, R y Noe, R. 2007. Administración de Recursos Humanos. D.F., México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición.
- Zapp, W C. Byham y Jeff C 2000. La transferencia del Poder Dentro de la Empresa.
- Ziccardi, E. 2004. Empoderamiento; Participación, imaginación y redignificación. Brenix-Contacto de Unión Empresarial México.

ANEXOS

ANEXO A

Instrumento de Recolección de Datos



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública
San Carlos Estado Cojedes

PRESENTACION DEL CUESTIONARIO

Estimado Trabajador UNESR:

La aplicación de este instrumento tiene por objetivo recabar información para la elaboración del trabajo de investigación titulado: **INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ, NÚCLEO SAN CARLOS.**

En tal sentido, es muy importante que usted responda totalmente la encuesta, ya que los resultados de la misma serán utilizados para la realización y culminación de la presente investigación.

Anticipándole las gracias por la colaboración prestada, le garantizamos que sus respuestas serán confidenciales y, si es su deseo, con mucho gusto se le facilitará un ejemplar del mismo.

A continuación se le presentan un conjunto de instrucciones que se debe seguir para facilitar el proceso de ésta investigación:

- a) Marque con una equis (X) la alternativa que usted crea conveniente.
- b) Sea totalmente honesto consigo mismo.
- c) Usted tendrá cuatro alternativas para responder cada pregunta, las cuales son:
 - 1 = Siempre (S)
 - 2 = Casi siempre (CS)
 - 3 = Algunas veces (AV)
 - 4 = Casi Nunca (CN)
 - 5 = Nunca (N)
- d) Elija una sola alternativa de respuesta.

Atentamente.

Abg. Lucía García

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Nro. Ítems	Enunciado	S	CS	AV	CN	N
1	¿La gerencia permite que el trabajador tome decisiones al momento de solucionar un problema?					
2	¿Dentro de la institución la gerencia permite la participación en la conformación de opiniones que conlleve el buen desempeño de sus actividades?					
3	¿Considera que la institución posee definida su estructura organizacional?					
4	¿Se promueve el trabajo en equipo en la institución que permita alcanzar de manera eficaz y eficientemente establecidos los objetivos planteados?					
5	¿Se promueve dentro de la institución el estímulo a los trabajadores con el fin de obtener compromiso no solo con la gerencia sino también con ella misma?					
6	¿La gerencia habilita tareas diferentes a los trabajadores de las ya asignadas?					
7	¿Al momento de requerir talento humano en la institución, considera como candidatos para la ocupación de puestos más altos o de transferencia a sus miembros?					
8	¿Dentro de la institución se propicia una comunicación efectiva y eficaz entre los trabajadores?					
9	¿Realiza la institución un diagnóstico de las necesidades de los trabajadores para ser atendidas mediante la capacitación?					
10	¿La gerencia planifica programas de incentivo que permitan motivar al personal?					
11	¿Después de aplicar evaluaciones de desempeño, se generan acciones que se reflejan beneficios a los trabajadores dentro de la institución?					
12	¿La institución dicta talleres a los trabajadores para generar los cambios deseados?					
13	¿La Gerencia planifica las diferentes tareas a desarrollar dentro de la organización?					
14	¿La misión y visión de la institución es compartida entre todos los trabajadores que la integran?					
15	¿La gerencia brinda confianza y credibilidad al relacionarse con los trabajadores de la institución?					
16	¿En el desarrollo de funciones, la institución le da autonomía para realizar su trabajo a los trabajadores?					
17	¿La Gerencia asigna tareas a los trabajadores acordes a su perfil profesional?					
18	¿Los trabajadores poseen conocimientos organizacionales que les permitan proponer innovaciones en el cumplimiento de sus funciones?					

ANEXO B:

Validación del Instrumento



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública
San Carlos Estado Cojedes

FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

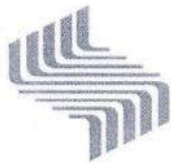
EVALUADOR: PEDRO SÁNCHEZ SÁNCHEZ
TÍTULO: DR. EN GERENCIA

INSTITUCIÓN: UNESR-DOCENTE FECHA: 19/11/2018

ITEMS	REDACCIÓN			PERTINENCIA CON EL OBJETIVO	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	
16	✓			✓	
17	✓			✓	
18	✓			✓	

OBSERVACIONES:

Firma del Evaluador
C.I. Nro. 10.988.645



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública
San Carlos Estado Cojedes

FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

EVALUADOR: ROSA MERCADO
TÍTULO: MSc Educación Robinsoniana.

INSTITUCIÓN: UNESR FECHA: 5/11/2018

ITEMS	REDACCIÓN			PERTINENCIA CON EL OBJETIVO	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1	X			✓	
2	X			✓	
3	X			✓	
4	X			✓	
5	X			✓	
6	X			✓	
7	X			✓	
8	X			✓	
9	X			✓	
10	X			✓	
11	X			✓	
12	X			✓	
13	X			✓	
14	X			✓	
15	X			✓	
16	X			✓	
17	X			✓	
18	X			✓	

OBSERVACIONES:

Firma del Evaluador
C.I. Nro. 4100375



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública
San Carlos Estado Cojedes


FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

EVALUADOR: Dr. Miguel Lugo
TÍTULO: Dr. en Gerencia

INSTITUCIÓN: UNESR - Docente FECHA: 12/11/2018

ITEMS	REDACCIÓN			PERTINENCIA CON EL OBJETIVO	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	
16	✓			✓	
17	✓			✓	
18	✓			✓	

OBSERVACIONES: _____


Firma del Evaluador
C.I. Nro. 10.327.407

ANEXO C:
Confiabilidad del instrumento

Sujetos	Confiabilidad del Instrumento																		Total de Sujetos Σ	$(x_i - \bar{x})^2$
	Items																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1	3	1	5	4	4	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	65	415,67
2	4	4	5	5	2	3	2	2	3	3	2	3	5	3	4	3	3	5	63	337,93
3	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	3	5	3	2	2	2	4	4	54	38,04
4	3	2	4	2	2	2	2	2	1	1	1	2	4	4	3	3	3	4	50	28,98
5	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	3	2	2	4	48	11,44
6	2	2	4	4	4	3	2	2	2	2	2	3	4	3	2	2	4	5	54	88,04
7	4	2	5	5	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	5	49	19,21
8	4	2	3	3	4	5	1	1	3	3	3	4	5	2	2	2	2	4	57	153,34
9	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	31	185,42
10	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	1	2	4	38	43,38
11	1	1	2	1	3	4	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	33	134,96
12	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	58	179,10
13	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4	3	51	40,74
14	2	1	2	2	2	4	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	4	36	88,04
15	4	4	3	4	4	5	2	2	3	3	3	3	5	2	2	2	2	4	59	19,21
16	3	2	3	1	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	4	44	153,34
17	2	2	4	2	2	2	1	1	1	2	2	3	4	4	4	3	5	5	49	185,42
18	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	4	34	43,78
19	1	1	4	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	4	34	134,96
20	4	2	5	1	2	4	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	4	37	179,10
21	1	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	3	4	4	2	2	1	4	42	40,74
22	4	2	3	1	4	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	45	74,25
23	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	2	4	48	208,87
24	3	4	5	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	53	0,38
25	2	2	2	1	4	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	41	19,21
26	2	3	4	2	2	4	1	1	1	1	1	3	4	2	3	2	2	5	44	112,72
27	2	3	2	2	2	4	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	4	5	40	112,72
28	2	2	3	1	2	4	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	4	4	39	58,02
29	2	2	4	3	3	4	2	2	2	2	1	3	4	2	4	2	1	4	47	6,85
30	2	2	2	2	2	4	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	4	37	0,15
31	1	2	2	1	1	4	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	4	38	11,44
32	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	39	30,27
33	1	2	2	1	1	4	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	4	3	35	13,68
34	2	2	5	2	4	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	3	48	0,38
35	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	37	21,32
36	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	3	4	2	2	1	1	4	39	31,55
37	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	4	38	5,68

38	2	2	4	2	4	5	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	4	3	46	58,02
39	2	2	4	3	3	4	2	2	2	2	1	3	4	3	4	2	2	4	47	43,78
40	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	4	40	31,55
41	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	4	3	41	13,08
42	2	2	4	2	2	5	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	42	6,85
43	1	2	4	2	3	5	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	4	47	5,68
44	2	2	4	3	3	5	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	44	0,38
45	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	4	40	21,32
46	1	2	2	2	3	4	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3	2	4	45	0,15
47	2	2	4	3	4	5	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	4	3	51	40,74
Suma ITEMS	103	99	182	107	114	181	88	88	95	94	71	118	139	106	120	102	124	196	2097	3537,51
Media de ítems	2,19	2,108	3,234	2,277	2,438	3,851	1,812	1,872	2,021	2,000	1,311	2,511	1,957	1,253	1,553	2,150	2,838	4,170	44,62	

$SC(x_i) = 10,2911$ 1,2847 18,8722 18,3861 8,6134 18,8641 1,4509 1,4509 8,0363 10,0000 10,9163 4,9375 11,2770 8,2070 16,3967 12,3061 30,7400 4,3477 MG =
 $B12 = 0,2190$ 0,1976 0,3313 0,3274 0,2024 0,3312 0,0309 0,0309 0,2093 0,2128 0,2323 0,1051 0,2399 0,1748 0,3488 0,2618 0,4412 0,0926
 Suma(S12) = 3,9888
 $S12 = 75,2662$
 $alfa = 0,84271$
 $n = 47$
 $k = 18$
 Media de suij 44,62

SIEMPRE= 5
 CASI SIEMPRE= 4
 ALGUNAS VECES= 3
 CASI NUNCA= 2
 NUNCA=1

ANEXO D:
Instrumento para Evaluar la Propuesta



**Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora
Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública
San Carlos Estado Cojedes**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado Funcionario:

El instrumento presentado a continuación se ha realizado con la finalidad de recoger información sobre la evaluación de la propuesta titulada: **INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ, NÚCLEO SAN CARLOS.**

En tal sentido se le agradece toda la colaboración que pueda usted brindar, pues la misma tiene la finalidad de conocer el impacto generado por esta en el proceso de los diferentes talleres realizados.

Instrucciones:

A continuación se presenta una encuesta contentiva de cinco (5) preguntas, a fin de que aporte su opinión con respecto al desarrollo de la propuesta en la cual participó.

Muchas gracias por su colaboración

Atentamente.

Abg. Lucía García.

