



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**EL AUTOCONOCIMIENTO COMO HABILIDAD
DIRECTIVA GERENCIA DE PROYECTOS MAYORES
PDVSA DIVISIÓN COSTA AFUERA ORIENTAL
CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

Tutorada por:

Dra. Cándida Cabello Díaz

Presentado por:

Lcda. Karla Guevara C.I. V-14.886.492

Tesis de Grado presentada como requisito parcial para optar al título de
Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas

Mención: Gerencia General

Cumaná, diciembre 2017



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE DEFENSA PRIVADA

En la ciudad de Cumaná, siendo las 9:00 am. del día 06 de Diciembre del año 2017 reunidos en Sala de Discusión de Tesis de la Escuela de Administración Núcleo de Sucre, los profesores Candida Cabello, (asesor), Emira Rodríguez y Odaviles Salazar, constituidos en Jurado para efectuar el acto privado para la presentación del Trabajo de Grado de Magister intitulado: El Autoconocimiento como Habilidad Directiva Gerencia de Proyectos Mayores PDVSA División Costa Afuera Oriental Cumaná, Estado Sucre, presentado para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General, por el(la) ciudadano(a) Lcda. Karla Guevara, titular de la Cédula de Identidad N°. 14.886.492. El Tutor Profa. Candida Cabello, en su carácter de Presidente del Jurado procede a dar lectura al procedimiento que habrá de seguirse. Invita luego al aspirante a ofrecer en un lapso no mayor de treinta (30) minutos una exposición relativa a los antecedentes del Trabajo de Grado, selección del tema, metodología utilizada, contenido, investigación y comprobación de la hipótesis, conclusiones, recomendaciones y cualquier otro elemento ilustrativo.

Terminada la exposición y conforme el procedimiento adoptado, el Presidente invita a los restantes Miembros del Jurado a que separadamente y por no más de treinta (30) minutos procedan a interrogar al aspirante a fin de que indaguen el dominio que tiene sobre la materia objeto del trabajo, facilitarle el poder hacer aclaraciones acerca de su trabajo o de la exposición, explicar conceptos o para que tome notas de observaciones y sugerencias que el interrogador considere de utilidad. El primero de los Miembros del Jurado en interrogar fue el(la) profesor(a) Emira Rodríguez, seguidamente el(la) profesor(a) Odaviles Salazar. El Presidente profesor(a) Candida Cabello, a su vez hizo uso del último turno a iguales fines.

Concluidos los interrogatorios, el(la) Presidente da por terminado el acto de presentación privada siendo las 10:45, y el Veredicto es APROBADO.

Profesores:

Candida Cabello.
C.I. 5.187.997.

Emira Rodríguez.
C.I. 5.085.515.

Odaviles Salazar.
C.I. 10.461.511

OBSERVACIONES

Coordinador del Programa de Postgrado:

Profa.: Aura Viera
Nombre y Apellido

14.126.635
Cédula de Identidad



Coordinación de Post-Grado
en Ciencias Administrativas
NÚCLEO DE SUCRE

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE FIGURAS.....	vi
INDICE DE CUADROS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	6
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	6
1.2 Objetivos de la Investigación.....	16
1.2.1 Objetivo General.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificación de la Investigación.....	17
1.4. Delimitación y Alcance de la investigación.....	19
CAPÍTULO II.....	20
MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	20
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	20
2.2 Bases Teóricas.....	34
2.2.1 Autoconocimiento.....	34
2.2.1.1 Definición de Autoconocimiento.....	35
2.2.1.2 Teorías que sustentan el Autoconocimiento.....	36
2.2.1.3 Áreas importantes del Autoconocimiento.....	38
2.2.1.3.1 Inteligencia Emocional.....	39
2.2.1.3.2 Valores Personales.....	40
2.2.1.3.3 Estilo Cognoscitivo.....	41
2.2.1.3.4 Orientación hacia el cambio.....	42
2.2.1.3.5 Autoevaluación básica y esencial.....	43

2.2.1.4 El autoconocimiento desde el punto de vista estratégico.....	44
2.2.2 Habilidades Directivas	46
2.2.2.1 Definición de Habilidades Directivas	47
2.2.2.2 Habilidades Directivas Esenciales	48
2.2.2.3 El Autoconocimiento como Habilidad Directiva.....	49
2.2.3 Aspectos Institucionales.....	52
2.2.3.1 Gerencia de Proyectos Mayores.....	53
2.2.3.3 Objetivos Estratégicos de la Gerencia de Proyectos Mayores.....	54
2.2.3.4 Estructura Organizativa de la Gerencia de Proyectos Mayores...	55
CAPÍTULO III	56
MARCO METODOLÓGICO	56
3.1 Reflexión teórica sobre el método de investigación	56
3.2 Nivel de la Investigación	57
3.3 Tipo de Investigación	58
3.4 Fuentes de información	59
3.5 Población y Muestra	59
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Datos	60
3.6.1. Validez y confiabilidad	62
3.7 Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Resultados.....	62
3.8 Procedimiento de la Investigación.....	63
CAPÍTULO IV	65
EVIDENCIAS DEL AUTOCONOCIMIENTO COMO HABILIDAD	
DIRECTIVA (RESULTADOS Y ANALISIS)	65
4.1 Información general.....	65
4.1.1 Edad – Sexo	65
4.1.2 Profesión	66
4.1.3 Religión.....	67
4.1.4 Estado Civil.....	67
4.2 Factores Internos.....	69

4.2.2 Autoconocimiento.....	73
4.2.2.1 Autoconocimiento vs. Información General.....	74
4.2.3 Inteligencia Emocional	79
4.2.3.1 Inteligencia Emocional vs. Información general	81
4.2.4 Valores Personales	85
4.2.4.1 Valores Vs. Información general	87
4.2.4.2 Matriz FODA de Inteligencia Emocional	88
4.2.5 Estilo Cognoscitivo.....	90
4.2.5.1 Valores Vs. Información general	92
4.2.5.2 Matriz FODA de Estilo Cognoscitivo.....	93
4.2.6 Orientación hacia al cambio.....	95
4.2.6.1 Orientación al cambio Vs. Información general	96
4.2.6.2 Matriz FODA de Orientación hacia el Cambio	97
4.2.7 Autoevaluación Básica y Esencial	99
4.2.7.1 Autoevaluación Básica y Esencial vs. Información general	101
4.2.7.2 Matriz FODA de Autoevaluación básica y Esencial	102
4.3 Factores Externos	104
CAPÍTULO V	107
LOGRO DE LOS OBJETIVOS	107
5.1 Habilidades directivas identificables en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.	107
5.2 Dimensiones del autoconocimiento en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.	109
5.3 Incidencia del Autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
HOJAS DE METADATOS	146

DEDICATORIA

La realización de una meta tiene detrás de ella la Fe de tener la convicción y fortaleza para lograr lo que se desea, pero además de ello, esta viene acompañada del entusiasmo que te aportan personas extraordinarias en nuestra vida, por esta razón quiero dedicar este humilde agradecimiento a ellos que están conmigo siempre:

A Dios y mis seres de luz que siempre están conmigo guiando mi camino.

A mi ángel en la tierra, mi madre Carmen Aurora Castañeda Rivas, eres mi impulso y ejemplo de que con FE, dedicación y amor todo es posible.

A mi hermana y mejor amiga, Yarhitsol Guevara, por su apoyo incansable e incondicional siempre.

A todos, los que de alguna u otra forma aportaron un grano de arena para lograr esta tan anhelada meta.

Gracias a todos por ser parte de las razones que apalancaron mis ánimos para dar otro paso en mi carrera por la vida y hacer de mi una mejor profesional; pero sobre todo, por ser una persona que cada día comprende que no hay mejor proyecto en que se puede trabajar que en uno mismo.

AGRADECIMIENTO

Durante esta travesía de conocimientos quiero agradecer a cada una de las personas que de alguna u otra forma apoyaron e hicieron posible la culminación de esta meta.

A la profesora Cándida Cabello, que creyó en mi idea e impulsó la misma, imprimiendo con su contagioso ánimo y positivismo los elementos necesarios para moldear este trabajo que inicialmente consideraba caso perdido. Gracias por su valioso tiempo, conocimientos, dedicación, pero sobre todo gracias por su amistad.

A todos los profesores, que con sus conocimientos dieron impulso y abrieron un canal para abrir mi mente a otros campos del saber.

A todos mis compañeros de clases por hacer llevadero estos años, que gracias a su amistad y camaradería fue un viaje de conocimiento divertido.

A todos los que siempre están conmigo día a día, familiares, amigos, compañeros de trabajo y demás, que aunque no lo sepan contribuyeron al logro de esta meta.

“Gracias“

INDICE DE FIGURAS

Figura 01: Estructura matriz FODA.....	45
Figura 02: Estructura Proyectos Mayores.	55
Figura 03: Clasificación de Habilidades Directivas	108

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01 EDAD Y SEXO	65
CUADRO N° 02 PROFESIÓN	66
CUADRO N° 03 RELIGIÓN	67
CUADRO N° 04 ESTADO CIVIL	68
CUADRO N° 05 HABILIDADES DIRECTIVAS (GENERALES)	70
CUADRO N° 06 HABILIDADES DIRECTIVAS (ESPECIFICAS).....	71
CUADRO N° 07 AUTOCONOCIMIENTO	73
CUADRO N° 08 AUTOCONOCIMIENTO VS FACTORES INTERNOS...	74
CUADRO N° 09 MATRIZ FODA.....	76
CUADRO N° 10 INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	79
CUADRO N° 11 INTELIGENCIA EMOCIONAL VS FACTORES INTERNOS.....	81
CUADRO N° 12 VALORES PERSONALES	85
CUADRO N° 13 VALORES PERSONALES VS FACTORES INTERNOS	87
CUADRO N° 14 ESTILO COGNOSCITIVO	91
CUADRO N° 15 ESTILO COGNOSCITIVO VS FACTORES INTERNOS	92
CUADRO N° 16 ORIENTACIÓN HACIA EL CAMBIO	95
CUADRO N° 17 ORIENTACIÓN HACIA EL CAMBIO VS FACTORES INTERNOS.....	96
CUADRO N° 18 AUTOEVALUACIÓN BÁSICA Y ESENCIAL.....	100
CUADRO N° 19 AUTOEVALUACIÓN BÁSICA Y ESENCIAL VS FACTORES INTERNOS	101
CUADRO N° 20 FACTORES EXTERNOS.....	105



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**EL AUTOCONOCIMIENTO COMO HABILIDAD DIRECTIVA,
GERENCIA DE PROYECTOS MAYORES, PDVSA DIVISIÓN COSTA
AFUERA ORIENTAL, CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

Tutorada por:

Dra. Cándida Cabello Díaz

Presentado por:

Lcda. Karla Guevara

Cumaná, noviembre 2017

RESUMEN

En el globalizado mundo gerencial estamos inmersos en un sin fin de visiones que contribuyen con otorgar importancia al ser humano, principal recurso con que cuenta las organizaciones, de allí, que éstos deben ir a la par de los nuevos conocimientos que surgen para ser mejores profesionales, debiendo contar además con habilidades que hagan más accesibles y armónicas las relaciones interpersonales, se trata de las habilidades personales, donde resalta el autoconocimiento que es la habilidad de conocer las fortalezas y debilidades que se poseen en pro de fortalecernos como seres humanos y enfrentar con entereza y buena actitud todas las situaciones presentes tanto en el ámbito laboral como personal. El objetivo de esta investigación es Desarrollar estrategias para afianzar el autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre. Estudio descriptivo con diseño de campo, con una población conformada por 161 trabajadores, se aplicó un cuestionario auto administrado adaptado a las dimensiones del autoconocimiento presentada por Whetten y Cameron, identificando que las habilidades más predominantes son de tipo personal y la más importante es el autoconocimiento, detectándose que las dimensiones como la inteligencia emocional es más controlable individualmente, el estilo cognoscitivo dominante es el de planificación, poseen valores personales sólidos, sienten inseguridad a la hora de enfrentar los cambios y se consideran valiosos en todos los aspectos de su vida. Al estudiar los factores externos, la tendencia fue muy uniforme por tratarse de una población homogénea con estilos de vida similares.

Palabras clave: Autoconocimiento, Habilidades Directivas, Habilidades Personales, Conocimiento.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la gerencia está evolucionando, rompiendo paradigmas y dando paso a nuevos conocimientos que se orientan a dar prioridad al ser humano, considerado este, como un recurso muy valioso para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

En este entorno cambiante y turbulento de hoy en día, es vital que las organizaciones cuenten con profesionales comprometidos y bien orientados en sus objetivos tanto personales como profesionales en las entidades donde se desempeñan; por esta razón, éstas deben prestar gran atención a los universitarios que están desarrollando sus carreras, con miras a ocupar futuros cargos directivos.

Para aspirar a ocupar cualquier cargo en una organización, y más aún, un puesto directivo, se requiere de ciertas habilidades para desempeñarlo de manera efectiva, sin embargo, es necesario descubrir cuáles son estas competencias y reflexionar sobre las destrezas propias; sólo así, el individuo podrá averiguar si efectivamente posee lo necesario para convertirse en candidato para ocupar un puesto gerencial.

Los gerentes modernos deben poseer habilidades técnicas para desarrollar a cabalidad las tareas diarias; pero además es primordial que este desarrolle cierto tipo de competencias que le permitan desenvolverse a nivel personal y mantener un cierto grado de empatía con sus compañeros de trabajos y colaboradores. Entre estas habilidades personales se destaca el autoconocimiento, que no es más que la capacidad de conocerse a sí mismo, reconocer sus fortalezas y debilidades, también influye en la capacidad de integrarse adecuadamente con su entorno y equipo de trabajo, motivar, influenciar, persuadir y manejar su inteligencia emocional y espiritual, entre otros aspectos.

Solo aquellas personas que realmente logran conocerse, pueden ser capaces de examinar qué competencias posee, entendiéndose como tales el conjunto de habilidades,

conocimientos, motivaciones y rasgos de personalidad que tiene un individuo capaz de permitirle una actuación superior a los demás.

El conocerse le permite valorar el nivel donde se ubican sus competencias e identificar cuáles necesita potenciar o desarrollar, para poder mejorar en el desempeño de sus funciones. Este proceso de conocerse a si mismo, debe ser realista, solo así se podrán alcanzar los objetivos que se desean en beneficio personal y en pro del crecimiento de la empresa.

Son muchos los beneficios que aportan el autoconocimiento, o conocimiento que cada persona posee de sí mismo, siendo una competencia personal clave, para mejorar en lo interno y profesionalmente. Gracias a ella, un individuo se reconoce como un ser único, con características y cualidades propias, positivas o negativas que lo diferencian de los demás. Esta habilidad personal se relaciona con el ser y lo más profundo de sus sentimientos y emociones, factores que influyen en el comportamiento del individuo:

Por esta razón, las empresas deben tener presente que todo comportamiento humano tiene ciertas causas, de allí que deben indagarse cuáles son las necesidades más sentidas de sus trabajadores para poder ofrecer incentivos que estos valoren y sean retribuidos a través de su conducta, rendimiento y compromiso con la organización. De modo que, tanto las organizaciones como el individuo en lo personal deben tomar en serio la identificación de cada una de las habilidades que pueda fortalecer su carácter y, por ende, su desempeño.

La identificación de todas y cada una de las habilidades y destrezas que se poseen, forman parte de este proceso que permite al individuo tener una imagen de sí mismo y ser consciente de sus limitaciones y necesidades, tanto dentro como fuera de la organización, factores que le facilitarán tener un desarrollo de carrera bien definido dentro de sus aspiraciones, en tal sentido, esta investigación tiene como objetivo

Desarrollar estrategias para afianzar el autoconocimiento como una habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA; División Costa Afuera Oriental, Cumaná estado Sucre.

A medida que un individuo conozca esta habilidad personal y sus beneficios, es probable que tenga el éxito asegurado tanto de su vida personal como en el desempeño de sus funciones; el conocimiento de si mismo, proporciona un instrumento invaluable para realizar algo tan importante como la autoevaluación, que permite tener una introspección y comprensión más profunda del ser, proporcionando sabiduría al individuo sobre sus puntos débiles y fuertes, cuestión importante en el ámbito laboral, que permite día a día desarrollar otras destrezas que favorecen a aquellos que desean formarse para ocupar puestos directivos.

Una vez realizada la investigación el informe final se estructuró de la siguiente forma:

Capítulo I El Problema de Investigación, contiene: planteamiento del problema, objetivos: general y específicos, justificación y alcance y delimitación de la investigación.

Capítulo II denominado Marco Teórico Referencial: comprende el marco teórico de la investigación con sus antecedentes, bases teóricas, bases legales, definición de términos básicos y operacionalización de variables.

Capítulo III llamado Marco Metodológico: Se enmarca en la metodología, la cual abarca: Reflexión sobre el método de investigación, tipo de investigación; diseño de la misma, población o universo de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de los datos y análisis de los mismos, procesamiento de la Información y la interpretación y presentación de los resultados.

Capítulo IV: Evidencias del Autoconocimiento como Habilidad Directiva: contiene el análisis de la investigación, que comprende la información general (edad, sexo, estado civil, grado de instrucción y religión); información referente a los factores internos (inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial y factores externos (social, económico, religioso, organizacionales, políticos).

Capítulo V: Logro de Objetivos; está relacionado con el cumplimiento de las metas propuestas en la investigación, en este caso se divide en la general, que busca desarrollar estrategias para afianzar el autoconocimiento como una habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre y las específicas relacionadas a:

- ❖ Las habilidades directivas identificables en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre
- ❖ Dimensiones del autoconocimiento que se evidencian en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre
- ❖ Incidencia del autoconocimiento como habilidad directiva, en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre

Conclusiones y Recomendaciones referentes a la investigación.

Y, en último lugar, se muestran las referencias bibliográficas y los anexos que acompañan este informe final.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En términos generales un problema es definido, como una cuestión que se trata de aclarar (Real Academia Española, 2015). Al definir un problema de investigación, Fontaines (2012: 85), indica que:

Puede asumirse como una incógnita que busca ser resuelta mediante la aplicación sistemática de un método para describir situaciones, explicar hechos a partir de conjeturas, o resolver situaciones a partir de la aplicación de un agente externo a un determinado objeto de estudio.

Al referirse al problema de investigación, se debe ser específico, buscando resolver alguna situación o incógnita en particular, producto de un tema que sea de nuestro interés y a su vez éste genere aportes. Partiendo de estas definiciones se aborda el planteamiento del problema de investigación, objetivos, justificación y alcance y delimitación de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Desde hace millones de años, el primer conocimiento que probablemente se transmitió entre los seres humanos fue para solucionar situaciones elementales de supervivencia; años más tarde la palabra conocimiento se convertiría en objeto de estudio de muchos pensadores que a través de la epistemología, rama de la filosofía que trata la teoría del conocimiento, se encargaron de estudiar las relaciones entre el sujeto que conoce y el objeto conocido. Cano, Ciaurriz y Gimeno (1986:16) plantean que:

Los primeros intentos de ofrecer una interpretación racional del mundo tuvieron lugar en Mileto, la más importante ciudad de Jonias de Asia Menor. El problema fundamental que ocupó estos pensadores fue el

del arjé o principio fundamental de las cosas: su intención era hallar una sustancia común y subyacente a todos los diversos fenómenos y elementos de la realidad que constituyese su auténtica esencia.

Éstos, primeros pensadores de la antigua Grecia eran científicos y filósofos empíricos que sentían curiosidad de conocer el mundo y el por qué de los diversos fenómenos y elementos que merecían su especial atención en aquellos días. Inicialmente estudiosos como Tales, Pitágoras y Heráclito, (Chacobo, 1993), mostraban una notable indiferencia por la religión tradicional; ellos se interesaban en la magia y la astrología, fueron astrónomos prácticos, agrimensores y geógrafos. Éstos enfocaron la búsqueda del saber basándose en encontrar los principios universales que explican el mundo natural; de igual forma, Cano, y otros (1986), indican que, hombres como Parménides, Sócrates, Platón y Aristóteles mostraron interés por el hombre: lo determinante era la explicación o búsqueda del conocimiento de la naturaleza humana, de allí la importancia dada a las cuestiones morales.

Tras años de evolución se sentaron las bases que darían lugar al origen y desarrollo del conocimiento, a través de doctrinas como: el racionalismo, el empirismo, la fenomenología y la hermenéutica, las cuales tratan supuestos que apoyan el conocimiento como base del saber; tomando en cuenta la percepción de algunos investigadores que introducen hoy en día sus concepciones sobre este tema que sigue siendo objeto de discusión y análisis por parte de muchos estudiosos sobre la materia, de esta forma, Alavi y Leidner, (2003:19), definen el conocimiento como:

La información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables. La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulada o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, entre otros.

El conocimiento es la información obtenida al usar las facultades intelectuales para observar y entender la naturaleza, cualidades, funciones y relaciones de las cosas; por lo que, el hombre ha tenido la necesidad de conocer todo lo que tiene a su alrededor, e inclusive una de las cosas que más anhela, es la capacidad de comprenderse a sí mismo.

Whetten y Cameron (2011: 57) indican que:

Durante más de 300 años, el conocimiento del yo interno se ha considerado un espectro central del comportamiento humano. La antigua máxima “conócete a ti mismo” se ha atribuido en diversas ocasiones a Platón, Pitágoras, Tales de Mileto y Sócrates. Plutarco señaló que esta inscripción estaba tallada en el Oráculo de Delfos, ese santuario místico donde reyes y generales buscaban consejo acerca de sus asuntos de mayor importancia. Desde el año 42 a.C., *Publilius Syrus* propuso: “No importa lo que pienses que seas, sino lo que eres en realidad”. Alfred Lord Tennyson dijo: “La autorreverencia, el autoconocimiento y el autocontrol son tres elementos que llevan al poder soberano”. Quizás el pasaje mas citado acerca del yo es el consejo de Polonio en *Hamlet*: “Sé fiel a ti mismo, y a eso segura, como la noche al día, que no podrás ser entonces falso para nadie”.

El conocimiento de sí mismo permite conocer los dones propios y fortalezas especiales para capitalizar los talentos que poseemos. Hoy en día, el estudio del conocimiento está enfocando en el individuo, surgiendo así el autoconocimiento que para Whetten y Cameron (2011: 57), “es el conocimiento de la propia personalidad e individualidad”. Este también es definido por Herrán (2008:11), como:

El autoconocimiento es la raíz de todo conocimiento. En unicidad, raíz y emergencia componen e interesan a la razón. Puesto que el ser humano es racional, debería estar motivado por el cultivo de su pensamiento, pero sobre todo de su tramo radical, tanto más cuanto mayor sea el porte de lo que sobresale, cuanto más próxima nos quede la cornisa, cuanto más incierta sea la deambulante trayectoria humana.

El conocimiento que un individuo puede poseer de él, marca la gran diferencia sobre la comprensión que este pueda tener en reconocer sus fortalezas y debilidades; el autoconocimiento es vital para el desarrollo personal, es un proceso reflexivo a través del cual las personas adquieren noción sobre sus características. En otras palabras, es el conocimiento propio y supone la madurez de conocer las cualidades propias para apoyarse en ellas y también observar los defectos que se tienen para corregirlos o superarlos.

El autoconocimiento puede ser un proceso largo y cuesta arriba, pero es posible desarrollarlo, según sea la disposición y disciplina que el individuo muestre. Difícilmente se puede mejorar el desempeño propio si no se está consciente de las propias debilidades y potencialidades. Whetten y Cameron (2011: 60), afirman que:

El conocimiento personal le ayudará a entender sus propias suposiciones, puntos detonantes, línea sensible, zona de comodidad, fortalezas y debilidades, etcétera. Este conocimiento es útil para todos nosotros, no porque podamos o debamos cambiar nuestras dimensiones fundamentales, sino porque ayuda a que nuestras interacciones con los demás sean más eficaces y reveladoras. También nos ayuda a obtener entendimiento más completo de nuestro potencial al contribuir con valor a nuestros futuros roles laborales y a nuestras fortalezas especiales con relación a los demás.

El autoconocimiento se difunde cada vez más, éste es visto como el resultado de un proceso reflexivo en el que se adquiere la noción del conocimiento que se posee de uno mismo como persona en cuanto a nuestras cualidades y características, de ahí su importancia para el desarrollo personal, además ayuda a valorar y a tomar adecuadas decisiones conforme al manejo de nuestras habilidades; entendiéndose éstas como la capacidad y disposición para algo; considerando que la habilidad “es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña”

(RAE, 2015). El manejo eficiente de éstas será productivo tanto en nuestra vida personal como profesional.

Hoy en día, las organizaciones deben contar con un recurso humano bien fuerte y orientado, que sea capaz de sacar a relucir lo mejor de sus habilidades en pro de su desarrollo y crecimiento así como el de la organización que representan. En ese sentido, las personas que alinean su camino hacia la gerencia deben contar con habilidades básicas que les haga más llevadera su estancia dentro de la empresa, permitiendo dirigir y guiar sus acciones hacia el logro de objetivos, de allí, que éstos también deben desarrollar competencias directivas; necesarias para manejar su propia vida así como las relaciones con los demás dentro de la organización.

Para Whetten y Cameron (2011: 09), las habilidades directivas son: “Conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”.

Estas habilidades vitales para poder aspirar a puestos en niveles administrativos superiores conforman acciones que los gerentes llevan a cabo en una organización para lograr resultados.

Whetten y Cameron (2011), dan una clasificación que divide las habilidades directivas esenciales, en diez, organizadas en tres categorías, estas habilidades son:

- Personales. Contemplan el desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés personal y solución analítica y creativa de problema.
- Interpersonales. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos.

- Grupales. Facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo.

Los autores precitados ubican el autoconocimiento como una habilidad directiva, de carácter personal, que son aquellas que ayudan a mejorar como persona y a tener una mejor vida en todos los sentidos. Las llamadas habilidades personales o humanas se vinculan con el desarrollo de las capacidades que permiten al individuo relacionarse de manera efectiva con los demás. El autoconocimiento es la habilidad de conocerse a sí mismo; pero sobre todo es un instrumento muy valioso para aprender a dominarnos a nosotros mismos, para comprender nuestras fortalezas y debilidades, utilizar el carácter, la disciplina y el trabajo.

De modo que, el autoconocimiento, es una habilidad que todo individuo debe desarrollar, y es de mucho provecho para generar beneficios para la empresa y sus empleados. Al respecto, Whetten y Cameron (2011: 61) argumentan que otros autores también mantienen esta postura y señalan que existen cinco áreas importantes del autoconocimiento que son la clave para desarrollar una administración exitosa:

Inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial. Estas áreas representan un conjunto limitado de factores, pero se ha descubierto que son importantes factores de predicción de diversos aspectos del desempeño eficaz de habilidades directivas. Incluyendo el logro del éxito en la vida, un desempeño eficaz en los equipos, toma competente de decisiones, aprendizaje, desarrollo a lo largo de toda la vida, creatividad, competencia en comunicación, satisfacción laboral y desempeño laboral.

En el presente, se busca contar con individuos que equilibren tanto su vida personal como su vida laboral, porque a la larga, éstos resultan más exitosos. Whetten y Cameron, (2011: 58), indican que, “existen pruebas empíricas considerables de que los

individuos que tienen un mayor autoconocimiento son más sanos, se desempeñan mejor en las funciones directivas y de liderazgo, y son más productivos en el trabajo”.

Tal es el impacto del autoconocimiento, que en muchos institutos y universidades en todo el mundo, como el caso de Harvard, la Universidad Autónoma de San Luís de Potosí y el Instituto Tecnológico de la Laguna en México, Universidad Autónoma de Barcelona, entre otras, se están encargando de difundir la importancia de éste y lo están incorporarlo a nuestra vida e inclusive en nuestro ámbito laboral, a través de publicación de artículos, cátedras, cursos y conferencias sobre este tema. Inclusive, Melero [Documento en línea] resalta: que la OMS desde 1993, incluye el autoconocimiento como una de las 10 habilidades para la vida y la describe como una destreza para identificar y tomar conciencia de los rasgos que dibujan nuestra personalidad, la organización integrada de todas aquellas dimensiones psicosociales que nos caracterizan y nos hacen singulares.

Ahora bien, en Venezuela se ha considerado el estudio del autoconocimiento, es el caso de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional que ofrece un diplomado en investigación y en su materia de desarrollo humano, el autoconocimiento es un punto a tratar. De igual forma, UCV Noticias (2015) destacó que durante un acto de bienvenida de los nuevos cursantes del Postgrado de Ciencias Administrativas, el Psiquiatra Roberto De Vries y el Economista Asdrúbal Oliveros, disertaron sobre el escenario actual del país y su entorno complejo y resaltaron el reto que representa el aprendizaje hoy en día para los líderes de las organizaciones tanto públicas como privadas. Durante el encuentro, el autoconocimiento y el conocimiento fueron las palabras clave.

Al respecto, la Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela, la Dra. Adelaida Struck (UCV, Noticias, 2015): indicó

Los estudios de cuarto nivel que comienzan, formarán parte de ese legado personal invaluable que solo el conocimiento es capaz de otorgar y que siempre, en cualquier circunstancia, no sólo nos hace crecer como individuos sino que nos permite avanzar hacia el progreso social.

En ese sentido, la importancia del conocimiento en cualquiera de sus expresiones cada vez tiene más penetración en todos los ámbitos, de allí que el conocerse a sí mismo otorga palpables beneficios en el ámbito personal, organizacional y social; esta es una realidad a la que están también sujetos los miembros de la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA), es la principal compañía venezolana de hidrocarburos (petróleo y gas). Está conformada por varias Divisiones, en el caso particular del estado Sucre, cuenta con la División Costa Afuera Oriental que nace a inicios del año 2007 con el fin de desarrollar proyectos de hidrocarburos en aguas territoriales venezolanas, particularmente en el sector gasífero, que en los próximos años colocará a Venezuela como potencia mundial en este recurso energético.

Su programa bandera es el Proyecto Delta Caribe Oriental; esta División cuenta con una Gerencia de Proyectos Mayores, encargada del seguimiento y control de los proyectos, tanto de carácter operativo, social, estructural. Esta organización, posee una fuerza labor aproximada de 326 profesionales distribuidos en el estado Sucre, de los cuales 161 se encuentran en la ciudad de Cumaná, conformados por analistas, supervisores, líderes y gerentes.

Sin embargo; los hombres y mujeres que laboran día a día en la Gerencia de Proyectos Mayores, para generar lo mejor para ellos y para la empresa deben estar bien fortalecidos y tener claridad en sus objetivos de vida y profesionales con el fin de que se sientan cada día más identificados y comprometidos con la organización que

representan; no obstante, hoy en día la situación del país, el cual se encuentra inmerso en una turbulencia en todos sus ámbitos, hace cuesta arriba que las aspiraciones económicas, sociales y profesionales de algunas personas sean cubiertas, por la empresa donde laboran generando malestar que se traduce en síntomas de alarma evidenciándose que un individuo debe saber cuáles son sus puntos débiles y fuertes para priorizar y afrontar cualquier vicisitud que se le pueda presentar y tener claridad sobre lo que se desea de ellos hoy y en el futuro; precisamente el autoconocimiento, proporciona esa certeza de lo que se desea, de allí surge el interés en estudiar esta situación.

Ante lo expuesto, y en mi carácter de investigadora, que a su vez forma parte de la organización y miembro activo de la gerencia en estudio, surge la necesidad de realizar un análisis de esta habilidad personal, el autoconocimiento, porque si bien es verdad que se han realizado otras investigaciones dentro de esta organización, para el estudio de competencias gerenciales, inclusive en otras habilidades directivas específicas, también es cierto, que el conocimiento de sí mismo, mejor conocido como autoconocimiento, aún no ha sido investigado.

Se evidencia que actualmente la Gerencia de Proyectos Mayores está siendo afectada por la situación país (escases de insumos, inflación, conflictos políticos, quiebres sociales, inseguridad, entre otros), detectándose por medio de *focus group* y conversaciones directas, la existencia de algunos trabajadores que presentan dificultades para reconocer, identificar y controlar sus propias emociones y las de los demás miembros de la organización. Se observa que carecen de empatía con sus colaboradores y los otros integrantes de la empresa; también se manifiesta carencia de valores; muchos de ellos no muestran desempeño apropiado de sus tareas diarias porque desconocen la forma de captar y entender la información, de planear actividades y mostrar creatividad en su desempeño en general, algunas de estas personas se muestran renuentes a enfrentar cambios en su medio ambiente laboral, otros llegan a manifestar carencia de

autoestima, autoeficacia, manifestando incertidumbre, entre otros síntomas perceptibles en la unidad.

Lo expresado anteriormente, origina que estos individuos se enfrenten al dilema de confrontar sus propios intereses, ideas y emociones; así mismo, se plantean la forma como se relacionan con otros compañeros de trabajo y los demás integrantes de la organización, lo cual es factor importante para realizar una introspección y evaluar cuáles son sus puntos débiles y fuertes, con el fin de sacar a relucir lo mejor de ellos y trabajar para afianzar aquellas habilidades ya sean personales, interpersonales y/o grupales dentro y fuera de la organización.

En la Gerencia de Proyectos Mayores se patentiza la necesidad de que los miembros que la integran aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo y que a su vez apoye la visión central de la empresa que representan así como acepten que la habilidad de dirigirte a si mismo es un proceso que amerita disciplina y voluntad, el autoconocimiento es un punto clave de atención en todos los niveles de la organización, de allí que, cabe preguntarse,

¿Qué estrategias se pueden desarrollar para afianzar el autoconocimiento como una habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre?

De esta interrogante macro se desprenden otras mostradas a continuación:

¿Qué habilidades directivas son identificables en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre?

¿Cómo se evidencian las dimensiones del autoconocimiento en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre?

¿Cuál es la incidencia del autoconocimiento en las habilidades directivas, en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre?

1.2 Objetivos de la Investigación

Los objetivos según Tamayo (2004: 137), “son enunciados claros y precisos por los cuales se lleva la investigación”. En la siguiente investigación se pretende desarrollar los siguientes objetivos.

1.2.1 Objetivo General

- Desarrollar estrategias para afianzar el autoconocimiento como una habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Detectar las habilidades directivas identificables en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.
- Diagnosticar las dimensiones del autoconocimiento en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.
- Analizar la incidencia del autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

1.3 Justificación de la Investigación

La justificación de la investigación es concebida por Fontaines (2012:102), como: “el espacio donde el investigador expone las razones por las que estudia el tema, sus beneficios y beneficiarios empleando para ello un sistema de argumentos contrastables con la realidad”, por ello a continuación se exponen las razones para realizar este trabajo de investigación.

Para que un individuo sea un buen gerente, debe aprender primero a dirigir su propia vida, por esta razón éste debe hacer esfuerzos que le permitan conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee con el objeto de ofrecer lo mejor de esas habilidades, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades y vencer las amenazas en beneficio tanto personal como profesional.

Las organizaciones hoy en día buscan personas que aporten lo mejor de sí mismo, en nuestro país las empresas no están exentas de esta realidad, y mucho menos Petróleos de Venezuela, considerada una de las principales industrias de la Nación, que cuenta con un gran número de divisiones, entre la que se destaca, en el estado Sucre, la División Costa Afuera Oriental; destinada al negocio del gas natural, a través de su proyecto bandera Delta Caribe Oriental; el cual fue el motivo de la creación de una gerencia orientada a manejar todos los aspectos referentes a la gestión técnica, administrativa y financiera de los proyectos derivados de este recurso; es así como nace en el año 2009 la Gerencia de Proyectos Mayores, en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, la cual cuenta con profesionales que deben estar comprometidos y orientados al logro en pro de su beneficio profesional, empresarial y de la sociedad en general a la que se deben.

En ese orden de ideas, el propósito de esta investigación es proponer estrategia que pueden afianzar el autoconocimiento como una habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre; con el fin de resaltar la importancia de esta habilidad directiva desconocida por muchos y enfatizar los beneficios de su implantación, y la dimensión que puede aportar a su vida profesional y personal; ya que en la medida que se toma conciencia de las propias capacidades, emociones y sentimientos, esta información ayudará a los empleados que integran la gerencia a comprender mejor cómo responder a diversas situaciones que se les presentan día a día en su ámbito laboral; logrando así una mejor orientación en el desarrollo de su carrera, desempeño y relaciones con los demás miembros de la organización.

Esta investigación representa un punto de partida para que la empresa considere esta temática del autoconocimiento como una habilidad directiva que proporciona invaluable datos basado en el análisis de las áreas importantes para el desarrollo de una administración exitosa: inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial con el fin de obtener resultados que permitan plantear estrategias enfiladas a sacarle provecho a las potencialidades, conocer necesidades y atacar las debilidades del talento humano que posee la corporación.

Asimismo, esta investigación aporta beneficio a nivel social por cuanto al poseer la Gerencia de Proyectos Mayores un conjunto de estrategias tendentes a afianzar el autoconocimiento como una habilidad personal de carácter directivo, la toma de decisiones es más acertada incidiendo en sus grupos de interés.

A nivel laboral, proporciona beneficios a la gerencia en su clima organizacional, ya que brinda un medio de autoevaluación a los integrantes de la organización. Con este

estudio, se aporta una visión de los temas gerenciales modernos que involucran y dan importancia al principal recurso con que cuenta la empresa “su personal”.

En lo personal, me permite como investigadora, desarrollar un tema que desde el inicio de mis estudios de cuarto nivel, fue motivo de gran interés, y los aportes que logre con mi trabajo son un punto de referencia a futuras investigaciones relacionadas con el autoconocimiento.

1.4. Delimitación y Alcance de la investigación

La delimitación del problema, según Arias (2012: 42), “significa indicar con precisión en la interrogante formulada: el espacio, el tiempo o período que será considerado en la investigación, y la población involucrada (si fuere el caso)”.

Esta investigación tuvo como propósito hacer un estudio durante el año 2017, en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, ubicada en la avenida Rotaria en el complejo petrolero ubicado en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, donde se realizó un análisis del autoconocimiento como habilidad directiva la cual involucra a los 161 trabajadores que la conforman, ésta investigación se basó en el sondeo de sus principales dimensiones: inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial, con el propósito de generar aportes que sean punto de partida para implementar estrategias que vayan en beneficio de la empresa y sus trabajadores.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

El marco teórico, tiene la finalidad de “justificar teóricamente la posición que tiene el investigador respecto el abordaje de las variables en el objeto de estudio que ha seleccionado” (Fontaines, 2012:110).

De ahí que manejar las teorías, antecedentes, conceptos de un tema, son el punto de partida para armar el diseño teórico que sustentan este trabajo, que a su vez permite, tener claridad en el rumbo que toma y proporciona una herramienta clave para resolver el problema de investigación.

A continuación se abordan los aspectos teóricos que respaldan esta investigación:

2.1 Antecedentes de la Investigación

Fontaines (2012:110), define los antecedentes como una “descripción de la evolución histórica de los estudios sobre el tema hasta llegar a exponer el estado del arte mismo, es decir; su estado actual”.

Para Hernández (2010:04), señala que por siglos, la mayoría de las ciencias y doctrinas en su búsqueda de la comprensión de la vida y de los misterios que en ella se encuentran, basan sus teorías en el comportamiento humano.

Se dice que en la antigua Grecia, las profetisas de Delfos vaticinaban a las multitudes en medio de antorchas, ellas le entregaron a los siete sabios de Grecia, entre los que se encontraban: Solón, Tales de Mileto y Sócrates, el lema máximo de la

sabiduría: “*Homo Gnose te ipsum*” que significa: “Hombre, concómete a ti mismo y conocerás al Universo y a los dioses”.

Sócrates (Centeno, 2014:2), cuando acudió al oráculo hace más de 400 años antes de Cristo, en búsqueda del conocimiento sobre la naturaleza, la respuesta fue precisa y contundente:

Te advierto, quien quiera que fueres, tú que deseas sondear los arcanos de la Naturaleza, que si no hallas dentro de ti mismo aquello que buscas, tampoco podrás hallarlo fuera. Si tú ignoras las excelencias de tu propia casa, ¿cómo pretendes encontrar otras excelencias? En ti se halla oculto el Tesoro de los tesoros. Oh! Hombre, concómete a ti mismo y conocerás al Universo y a los Dioses.

La evolución del autoconocimiento se remonta desde hace muchos años atrás, gracias a la inquietud de muchos hombres que no se conformaron por comprender el mundo exterior solamente, éstos querían descubrir lo vital, la respuesta que se encuentra dentro del individuo. La importancia de estas palabras radica en que los seres humanos deben explorar su realidad interior, y es allí, dentro del propio ser, donde se encuentra todo lo que se necesita para poner fin al sufrimiento y alcanzar la plenitud que tanto se anhela.

Ya para el siglo XX, pensadores modernos realizaron sus aportes sobre el autoconocimiento, tal es el caso de Erich Fromm (1939), quién fue uno de los primeros científicos del comportamiento en observar la cercana conexión entre el concepto de uno mismo y los sentimientos hacia los demás: “El odio hacia uno mismo es inseparable del odio hacia los demás “. Tiempo después, Carl Rogers (1961) propuso que autoconocimiento y la aceptación de uno mismo son requisitos para la salud psicológica, el crecimiento personal, y la capacidad de conocer y aceptar a los demás.

De hecho, Rogers sugirió que la autoestima es una necesidad humana básica, ya que, en sus casos clínicos, era más poderosa que las necesidades fisiológicas (Whetten y Cameron, 2011: 58).

Todos estos hombres han contribuido con aportes científicos y teóricos significativos que sientan bases sobre este tema, no cabe duda que el conocimiento de uno mismo es la piedra angular como factor determinante en el crecimiento personal y a su vez determinante en la forma cómo un individuo se relaciona con las demás personas.

En adelante se describen algunos trabajos que sirven como referentes de algunos investigadores que han trabajado o investigado el tema de autoconocimiento.

A nivel internacional, son muchos investigadores que han publicado sus trabajos de grado en relación al autoconocimiento.

Giner (2015), Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, en su tesis doctoral, titulada: Factores emocionales del conocimiento que influyen sobre la objetividad del diagnóstico de la situación en el proceso de planificación estratégica, se planteó indagar sobre los tipos concretos de conocimiento (explícito, tácito y autoconocimiento), que utilizan como recursos la empresa y más concretamente los empresarios-directivos para apoyarse de cara a lograr sus objetivos estratégicos, mediante la realización objetiva y realista del diagnóstico de la situación.

El objetivo principal de esta investigación fue realizar una propuesta a los empresarios y directivos, de la toma de conciencia, de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas del “conocimiento total”, que afectan la objetividad de sus evaluaciones, interpretaciones y juicios, esta investigación fue enmarcada en revisión de la bibliografía relacionada con el conocimiento y un estudio exploratorio, ya que,

implicó entrar en algo tan complejo como es la subjetividad de las personas, de allí que el autor seleccionó el método de las jerarquías analíticas, ya que fue un proceso que tuvo en cuenta la subjetividad del ser humano.

Entre las principales conclusiones destaca que la aplicación del método AHP permitió al autor obtener un *ranking* de prioridades sobre estas variables, ahora en este punto denominadas como “alternativas” de solución al problema de investigación. Por medio de esta jerarquía de “prioridades” los empresarios-directivos determinaron cuáles de ellas debían ser tenidas más en cuenta y cuáles menos. A la hora de realizar el diagnóstico de situación de la existencia de sesgos y limitaciones cognitivas del conocimiento total, que afectaba la objetividad del diagnóstico, el autoconocimiento se sitúa en los tres primeros puestos del *ranking* de prioridades (base de la pirámide) realizado por el conjunto de los 15 expertos consultados, como un tipo de conocimiento que ayuda a identificar nuestras fortalezas y debilidades, un mayor grado de conocimiento de uno mismo, ayuda a la realización de evaluaciones más objetivas, mientras que un menor conocimiento por parte del empresario-directivo de sí mismo, desembocara en evaluaciones menos “objetivas”.

De la investigación de Giner, se puede destacar la importancia del autoconocimiento en la identificación de fortalezas y debilidades y, por ende, la objetividad de evaluaciones por parte de los empresarios y directivos.

Godoy (2015), Universidad Politécnica de Valencia, en su trabajo doctoral, titulado: Desarrollo de un programa modelo de taller creativo, enfocado en el autoconocimiento, autorregulación y autocompasión de jóvenes universitarios a través del arte, muestra un interesante estudio del autoconocimiento, a través de un experimento con jóvenes, enmarcado en talleres creativos que duraron 4 años, generándose una estrategia creativa e innovadora que permitió que los jóvenes objeto de estudio crearan espacios donde se sintieron consientes de su interior, durante este estudio

se recolectó la información de experiencias, narrativas, imágenes, colores, historias, permitiendo generar un análisis que logró identificar elementos importantes del autoconocimiento a través del arte.

Las principales conclusiones indican que de las variables estudiadas en este experimento, el autoconocimiento fue la categoría que más presencia tuvo, lo que indicó que los individuos se enfocaron en la introspección, en el proceso de encuentro consigo mismo, de lo cual da cuenta la conexión con sus sentimientos, además de encontrar en sí mismos sus recursos, habilidades, destrezas, actitudes que le permitirán enfrentar situaciones de la vida y resolver conflictos.

De este estudio se puede recuperar el hecho de que el autoconocimiento permite la introspección, importante para identificar las debilidades y fortalezas, sentimientos, y demás habilidades que pueden mejorarse sustancialmente al tener conocimiento de nuestro propio ser.

Muguerza y Salvador (2015). Su tesis titulada: Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la Ciudad de Chiclayo País, tuvo como objetivo general determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas.

La parte teórica se basó en el modelo propuesto por Whetten y Cameron, en relación a las habilidades gerenciales y el modelo de Rensis Likert del clima organizacional. El tipo de estudio fue cualitativo y también cuantitativo porque se ejecutó una encuesta para cuantificar cada dimensión. La información fue procesada utilizando el sistema SPSS y para medir la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional, se utilizó la correlación lineal simple de Pearson. De tal manera, se llegó a concluir que en el Hostal Inti, el clima organizacional resultó satisfactorio y

las habilidades más resaltantes fueron autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio, sin embargo, en Abarrotes Blanquita, estuvieron en desacuerdo con el clima, las habilidades gerenciales influyentes fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio.

En este trabajo de grado se destacan las habilidades directivas y los autores tomaron como modelo el propuesto por Whetten y Cameron, referentes en esta investigación.

Aburto (2011), Instituto Politécnico Nacional de México, en su investigación doctoral, titulada: Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional; encaminó su trabajo al establecimiento de las variables que definían el clima organizacional, en la coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y geografía en Michoacan, con el propósito de determinar si las habilidades directivas que usaban eran causales del clima organizacional insatisfactorio que poseían, con el fin de buscar solución a este problema.

Esta investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos relacionados con las habilidades directivas. Entre uno de estos modelos se destaca el de Whetten y Cameron que las clasifica como personales, interpersonales y grupales; y entre las principales conclusiones se destaca la correlación entre liderazgo, comunicación, motivación y manejo de conflictos, los cuales fueron las habilidades más calificadas en este estudio.

Así mismo, se han publicado artículos que sustentan la investigación, entre los que se destaca:

Orantos (2011), en el Congreso Nacional de Inteligencia Emocional; en su ponencia, autoconocimiento- *Coaching*, indicó la importancia de la inteligencia

emocional y su gran utilidad en nuestra vida personal y profesional, explicó que hay cientos de técnicas para poder instruir y desarrollar las diversas competencias emocionales pero si hay una herramienta eficaz que las engloba a todas y que hace de la inteligencia emocional una forma de vida es el *coaching*.

El autor indica que *coaching*: “Puede traducirse al español como entrenamiento o tutorización”, es un término que surgió del ámbito deportivo. Tim Gallwey, un conocido entrenador de tenis de la Universidad de Harvard, escribió a principios de los 70 la obra “el juego interior”. En esta obra Gallwey presentó una serie de herramientas para potenciar el desempeño individual y colectivo.

En este orden de ideas, Orantos expuso que a través del *coaching* podremos fortalecer todas las competencias emocionales y en especial la más esencial de todas; el autoconocimiento. También expresó, que el *coaching* ayuda a pensar diferente, a conocer límites y potenciales y a su vez enseña a mirar el mundo de otra manera.

El autor explicó, que existían varios métodos en la aplicación del *coaching*; su conferencia se basó en el *GROW*. Este es un sistema que mejora la visualización de la situación, focalizándose en el objetivo y, por tanto, facilita el camino hasta la meta deseada. Para ello, propone una serie de pasos que corresponden a cada una de las letras que forman la palabra *GROW*: *Goal, Reality, Options y Will*. En cada uno de estos pasos, se debe dar respuesta a una serie de preguntas que están orientadas al logro del éxito tanto personal como organizacional. Este método *GROW* resulta ser una manera asequible y estructurada de saber qué se quiere alcanzar y cómo conseguirlo, en el que, gracias al análisis de la situación y a un orden racional y coherente, se focalizan los objetivos y queda esclarecido un sencillo plan de acción que guiará fácilmente hacia las metas deseadas; concluyó que este método de *coaching* nos ayudará en todas las competencias emocionales y principalmente en la más básica de todas sin la cual las demás son inviables o no susceptibles de éxito: el autoconocimiento.

De esta investigación se puede destacar la importancia de la inteligencia emocional y su gran utilidad en nuestra vida personal y profesional, y la aplicación de ésta a la hora de desarrollar diversas competencias emocionales.

Por su parte, Codina (2009), desarrolló un artículo titulado: “El autoconocimiento. Primera aptitud de la inteligencia emocional”. En este trabajo se destacó el Autoconocimiento como la primera aptitud de la Inteligencia Emocional (IE). Planteó que si se posee un amplio conocimiento de sí mismo, se podrá estar consciente de las fortalezas y debilidades que tenemos. El autoconocimiento es un factor determinante que permitirá tener un mayor control de nuestras emociones y sentimientos y a través del cual se tendrá dominio del comportamiento permitiendo utilizar esta habilidad de forma productiva para controlar nuestras reacciones propias y con las personas que nos rodean, todo será determinante en las personas que poseen trabajos de dirección dentro de las organizaciones. En este texto se aclara que para señalar el autoconocimiento también se utiliza la expresión “auto-evaluación” porque, muchas de las aptitudes que deben “auto-conocerse”, requieren la utilización de instrumentos en los que debemos evaluar cómo estamos.

En este trabajo se indicaron las ideas más interesantes que plantearon especialistas de la materia, principalmente Goleman, Weisinger y Drucker. Se señaló la importancia de la “auto-evaluación” en las organizaciones, dentro de un proceso de consultoría sobre desarrollo y cambio organizacional.

Finalmente el autor entre sus conclusiones destacó que el autoconocimiento, o autoevaluación es la primera aptitud de la inteligencia emocional, si esta no se logra es difícil que se pueda desarrollar otras aptitudes, incluyendo la comprensión de los demás, para ejercer influencia positiva sobre terceros. También consideró el autoconocimiento como la primera de las habilidades gerenciales.

De todo lo señalado por Codina, destaca su afirmación de que el autoconocimiento es la primera aptitud de la inteligencia emocional , ya que, si se tiene un amplio conocimiento de sí mismo, se esta consciente de las fortalezas y debilidades; también subrayó sus aportes que indican que el autoconocimiento es un factor determinante que permite tener un mayor control de nuestras emociones y sentimientos y a través del cual se tiene dominio del comportamiento, permitiendo utilizar esta habilidad de forma productiva para controlar nuestras reacciones propias y con las personas que nos rodean.

Arana (2008), en su trabajo titulado: El Valor del Autoconocimiento del Líder, indicó el valor del liderazgo dentro de las organizaciones, y enfatizó la importancia de primero liderar la propia vida, para así liderar lo demás; la persona que pretenda asumir esta responsabilidad, debe crecer primero en el liderazgo de sí mismo.

El autor resaltó los beneficios del autoconocimiento del líder, e indicó que el conocimiento de sí mismo y aprender a reflexionar sobre la propia experiencia, reporta importantes ganancias personales e impacto en el ejercicio del liderazgo.

En sus consideraciones finales, resaltó que conciencia del líder es una función integradora que desde una visión holística logra organizar, dirigir y dar sentido a los conocimientos y vivencias propias; permitiéndole reconocerse y experienciarse en su propia realidad interna. También concluyó que el líder, como toda persona, necesita crecer en autoconocimiento; en esa conciencia integradora; en esa verdad de sí mismo, única, exclusiva e intransferible, propia de cada ser humano. Indicó que la experiencia del líder forjará su madurez y crecimiento como persona, reportándole grandes beneficios tanto para él como para las personas que lo rodean, y en consecuencia fortalecerá su capacidad de liderar a los demás.

De Arana, se visualiza la importancia de primero liderar la propia vida, para así liderar a los demás y su afirmación referente a que la persona que pretenda asumir responsabilidades dentro de la organización y dirigir a los demás, debe crecer primero en el liderazgo de sí mismo.

Paya (1992), desarrolló un artículo titulado: “El autoconocimiento como condición para construir una personalidad moral y autónoma”. Se destacó la relación entre el autoconocimiento y el desarrollo moral, la autora indicó tres ámbitos que permiten el conocimiento de uno mismo como son: el autodescubrimiento, la autoposición ante la realidad interpersonal y la auto posición ante la realidad macro social, en este se mostró el avance sobre la construcción moral y la relación con los demás de un grupo de estudiantes de secundaria proponiéndole actividades como: ejercicio de autoobservación, a partir de un texto que ponía en manifiesto la necesidad, importancia y en ocasiones dificultad de dedicar un tiempo a pensar en uno mismo; al segundo grupo se le propuso ejemplificar la dimensión biográfica y proyectiva con base a la realización de un diario principal; el propósito de estas dos actividades era la autoconstrucción personal con el propósito de que estos jóvenes pudiesen autodirigir su vida en función de las metas propuestas.

Este trabajo relaciona el autoconocimiento con uno de los más importantes valores “la moral”, siendo éste básico en nuestra vida personal y profesional, así mismo Whetten y Cameron (2011: 65) definen:

Los valores se encuentran entre las características más estables y duraderas de los individuos. Son los cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y preferencias personales; son la base de las decisiones cruciales, lineamientos de vida y gustos personales. Ayudan a definir nuestra moralidad y nuestras ideas de lo que es

“bueno”. Mucho de lo que somos es producto de los valores básicos que hemos desarrollado a lo largo de nuestra vida.

De lo expuesto por Paya, resalta la vinculación que este le da al autoconocimiento y el desarrollo de la moral, vinculando este valor con el fortalecimiento de nuestro propio ser.

Carrasquero (2010). En su artículo, Aptitudes Emocionales que inciden en el aprendizaje organizacional, analiza cómo las diferentes aptitudes de la inteligencia emocional influyen en el aprendizaje organizacional. El estudio se fundamentó teóricamente en Goleman (1999), Cooper y Sawaf (2006) y Senge (2006). El abordaje metodológico fue exploratorio. Se sirvió del método de análisis y síntesis para poder llegar a las consideraciones finales, donde el autor destacó el hecho de que para lograr armonía interior, el personal debe manejarse con más tacto y agudeza, permitiendo fortalecer aptitudes positivas del ser humano, tales como: el autoconocimiento, autorregulación, e incentivar la motivación; abriendo espacios para que puedan desarrollarse las disciplinas: maestría personal y modelos mentales, éste último ofrece los beneficios de flexibilidad y adaptación a los cambios.

En relación a los trabajo en el ámbito nacional, se destacan:

Sosa (2012), Universidad Fermín Toro, Cabudare, muestra un trabajo doctoral titulado: Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio; cuyo propósito fue generar una aproximación teórica axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, que propicie una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos sobre el rol social que han de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja, a través de una investigación cualitativa con postura paradigmática interpretativa, sustentada en un estudio fenomenológico, con diseño de

campo. Las técnicas de recolección de información fueron la entrevista a profundidad y el grupo focal; como instrumento, la guía de entrevista.

Con la interpretación realizada por la autora, llegó a la conclusión de las características de un gerente edificador con visión holística, y resaltó que debe poseer inteligencia y un modo de pensar integral, gestor de su propio futuro, el de la empresa, la comunidad, la sociedad y el cosmos; propiciador del desarrollo humano, de la cultura del ser, el bienestar social, el despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales. Un gerente inmerso en una nueva racionalidad en el abordaje de la arquitectura organizacional, concebida como organizaciones espiritualmente inteligentes.

Esta tesis aporta la visión global del nuevo gerente que debe tener pensamiento amplio y estar consciente de sus pensamientos, emociones, valores, con inteligencia emocional para afrontar los retos en el presente y con miras al futuro.

Peña, Mejías y Pugas (2009), en su tesis Indicadores de inteligencia emocional en el profesor universitario, desarrollaron una investigación que tuvo como propósito determinar los indicadores de inteligencia emocional en ellos. En este estudio, los autores consideraron el autoconocimiento entre uno de los componentes de la inteligencia emocional a estudiar, su investigación fue de campo, tipo descriptivo. En este se utilizó una muestra de 19 profesores, 3 femeninos y 16 masculinos, con edades entre 32 y 77 años pertenecientes al Departamento de Cirugía, aplicando la Escala de Desarrollo de la Inteligencia Emocional de Hendrie Weisinger, contentiva de 43 ítems; las respuestas a los ítems se dieron en base a una escala Likert de siete puntos en la que los profesores debían marcar acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones expresadas.

Los valores más bajos serían indicadores de bajo grado de inteligencia emocional y los más altos indicadores de alto grado de inteligencia emocional; se emplearon técnicas de análisis para datos cualitativos, como inducción y deducción; para el

procesamiento de los datos cuantitativos se realizaron tabulación y el procesamiento de los datos para obtener cifras absolutas y porcentuales.

Esta investigación mostró como resultado con respecto a los indicadores de inteligencia emocional, en cuanto a autoconocimiento, que los profesores sabían cuando tenían pensamientos negativos e identificaban sus cambios de humor. Sin embargo, hubo indicadores que mostraron la dificultad en éstos para asociar de manera adecuada diferentes indicios físicos con emociones diversas, en cuanto a las habilidades sociales destacaron las destrezas para resolver conflictos, proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando es necesario. Existía dificultad para comunicar sentimientos de modo eficaz y para montar grupos de apoyo, para comunicar con precisión lo que experimentan y para influir sobre los demás de forma directa o indirecta.

En cuanto a la empatía, se reportó que mostraban comprensión hacia los demás y reconocían la angustia en los demás. La dimensión donde se presentaron menor destreza es la autorregulación, siendo las de mayor destreza autoconocimiento, automotivación, empatía y habilidades sociales, respectivamente. Este estudio arrojó como principal conclusión que los indicadores de inteligencia emocional reflejaron que los profesores en su mayoría presentaban un alto grado de inteligencia emocional, sin embargo, existía un pequeño grupo que cursa con dificultades en las dimensiones señaladas.

Este estudio vincula el autoconocimiento como un indicador de la inteligencia emocional en los profesores universitarios; de esta misma forma, se puede extrapolar esto al campo gerencial, ya que, tanto al educar, como al gerenciar es necesario aplicar el control de los sentimientos y emociones, factor determinante para tener conciencia de nosotros mismos y fortalecer nuestros puntos fuertes y aprender a controlar los negativos.

Del estudio de Peña, Mejías y Pugas, se puede destacar la vinculación del autoconocimiento como un indicador de la inteligencia emocional, y su extrapolación de este estudio al área gerencial.

Bustos (2008), en su trabajo de grado de maestría de la Universidad Nacional Abierta, titulado: Lineamientos de orientación dirigidos a la promoción del desarrollo en estrategias de autogestión del aprendizaje en estudiantes de la carrera Educación Integral de la Universidad Nacional Abierta; realizó una propuesta para aplicar lineamientos de estrategias de autogestión del aprendizaje.

La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible. Mediante un trabajo de campo, descriptivo. La población la conformaron 806 estudiantes de la carrera Licenciatura en Educación Integral de la Universidad Nacional Abierta Centro Local Lara inscritos en el 2007-2. Se seleccionó una muestra de doscientos sesenta y siete (267) estudiantes. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario tipo encuesta con escala lickeriana, estructurado en cuarenta ítems, distribuido en criterios casi nunca, algunas veces, con frecuencia, con mucha frecuencia y casi siempre. La validez se efectuó por “juicio de expertos” y la confiabilidad por cálculo de Alfa de Cronbach. La técnica de análisis de datos se realizó mediante la estadística descriptiva; el análisis cuantitativo se efectuó sobre los datos obtenidos de la aplicación del instrumento. El estudio fue sustentado principalmente en los aportes de Bandura, Zimmerman, Moore, Monereo, Sánchez, Cabral, Gutiérrez, y Manrique, entre otros. Los resultados obtenidos indican que, en el uso de estrategias de autogestión del aprendizaje, un alto porcentaje de estudiantes, presenta debilidades en el manejo de estrategias asociadas a la autoplanificación, la autorregulación y autoevaluación. Áreas que requieren orientación. De allí la necesidad de proponer lineamientos de orientación para el desarrollo de estrategias de autogestión del aprendizaje que le permitan al estudiante lograr una mayor autonomía en sus estudios y, por ende, en la satisfacción de sus necesidades académicas y personales.

En relación al autoconocimiento, se concluyó que los estudiantes de la carrera Licenciatura en Educación Integral en la Universidad Nacional Abierta mostraban una marcada tendencia hacia la utilización de estrategias de autogestión del aprendizaje, orientadas hacia el área afectiva-motivacional. Esta orientación estaba basada en la atención de aspectos relacionados, específicamente, con los indicadores tomados como referencia en la investigación, como lo son el autoconocimiento y la automotivación; es de hacer notar que, en la aplicación de estas estrategias de autogestión del aprendizaje, el indicador “autoconocimiento” refiere resultados positivos por cuanto los estudiantes señalan un nivel alto en el uso de las estrategias de autogestión propuestas, en una escala que marca las opciones “con frecuencia” y “con mucha frecuencia” para reflejar sus tendencias actuales.

De este trabajo se resalta la importancia del autoconocimiento como factor clave para la autogestión estudiantil, y extrapolando ésto al ámbito gerencial, esta habilidad personal proporciona una herramienta para priorizar objetivos a la hora de lograr un excelente desempeño en el ámbito profesional.

2.2 Bases Teóricas

Con el objeto de dar sustento a esta investigación, se presentan a continuación los principales aspectos de carácter teórico que relacionan el autoconocimiento como una habilidad directiva.

2.2.1 Autoconocimiento

A lo largo de toda nuestra historia, el hombre ha sentido la necesidad de conocer todo lo que lo rodea, en especial los misterios que están dentro de su propio ser, muchos filósofos han basado el estudio del conocimiento en teorías que sustentan lo que hoy se

conoce como Autoconocimiento, que en una definición sencilla no es más que la capacidad de conocernos a nosotros mismos. Este se sustenta en las diferentes teorías del conocimiento aportadas por algunos hombres que sintieron la curiosidad de abordar este tema.

El autoconocimiento, busca el conocimiento en lo más profundo de nuestro ser, de allí que es fundamental comprender un término que lo fundamenta; el conocimiento, que según Fontaines (2012:21) es, “el resultado del estudio que el sujeto hace del objeto para describirlo, explicarlo, generando visiones actuales y prospectivas sobre su estructura, composición vinculación y funcionamiento”; de forma más general es la facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

2.2.1.1 Definición de Autoconocimiento

Se consideran concepciones teóricas de varios autores que han definido el autoconocimiento con la finalidad de iniciar la comprensión de este término. Para Herrán (2003:14), “Es la raíz de todo conocimiento, Codina (2009:06), por su parte afirma que:

Es la primera aptitud de la Inteligencia Emocional (IE). Parte de que, si usted no logra conocerse bien a sí mismo, a estar consciente de cuáles son sus fortalezas y debilidades, aprende a identificar sus estados de ánimo y las consecuencias que estos pueden tener en su comportamiento, difícilmente podrá controlar sus reacciones y utilizarlas productivamente. Tampoco podrá comprender bien el comportamiento de los que le rodean, identificar sus sentimientos y emociones, ni podrá actuar con efectividad en sus relaciones interpersonales todo lo cual resulta esencial en el trabajo de dirección.

También se utiliza la expresión “auto-evaluación” porque, muchas de las aptitudes que deben “auto-conocerse”, requieren la utilización de instrumentos en los que debemos evaluar cómo estamos.

Para Bustos (2008:36); “El autoconocimiento se refiere a la opinión que la persona tiene de sí misma. A través de él”. Por su parte, Whetten y Cameron (2011: 57), indican que “El conocimiento de uno mismo (el autoconocimiento, la introspección y la comprensión de uno mismo), es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal, pero también para comprender a los demás y mostrar empatía hacia ellos”.

En este sentido, es importante enfatizar que el autoconocimiento es la capacidad que poseemos de comprender nuestro propio interior, lo que se deriva en la comprensión de todas nuestras potencialidades y debilidades con el fin de tener control de nosotros mismos. Whetten y Cameron (2011), también destacan aspectos importantes a considerar, como, que el autoconocimiento es la primera aptitud de la inteligencia emocional y es vital tanto para la comprensión de nuestro propio ser, como para la relaciones que se establecen con las demás personas.

2.2.1.2 Teorías que sustentan el Autoconocimiento

Desde siempre uno de los aspectos por los que el hombre ha demostrado más interés es el tema de conocerse a sí mismo, denominado autoconocimiento, éste a lo largo del tiempo ha sido un enigma que muchos han querido descifrar y comprender, sin embargo, muchos filósofos a través de la teoría del conocimiento se encargaron de sembrar las bases que hoy lo sustentan, en este punto, se tocarán los aspectos que las diferentes teorías; racionalismo, empirismo, apriorismo, idealismo y positivismo lógico,

entre otras, que aportaron lo que se conoce hoy como autoconocimiento, en este caso desde la óptica de Cano y otros (1986).

Entre los primeros pensadores que dieron luces sobre el conocimiento del sí mismo hay que destacar a Heraclio de Éfeso, quien planteó que a todos los hombres les fue dada la facultad de conocerse a sí mismo y de pensar rectamente, este hombre fue uno de los que marcaron la pauta en el estudio de la esencia del ser. Más adelante Parménides destaca la existencia de dos posibles vías a través de las cuales se podía acceder al conocimiento; la primera, era la verdad guiada por el pensamiento y la segunda, el error u opinión, regida por los sentidos; y enfatizó la idea que para poder pensar algo, era necesario que ese algo existiera, sólo aquello que existe puede ser pensado, y consiguientemente, sólo el ser puede pensarse.

Esta visión del estudio del hombre y su ser interior, enfatiza el hecho que años más tarde fue reforzado por Sócrates, quien planteó la existencia de la verdad que conducía al conocimiento, permitiendo distinguir entre el bien y el mal, su objetivo esencial era establecer una ley ética basada en criterios inmutables para todos los hombre, si se esforzaba podía hallar su ser interior, de allí que, promulgaba que conócete a ti mismo y conocerás la naturaleza de los dioses. Su discípulo Platón siguió en gran medida esta misma línea de investigación, asociando, como hiciera Sócrates, el conocimiento de las cosas (exterioridad) con el autoconocimiento. Su pauta pudo ser; conociendo la naturaleza me conozco mejor a mí mismo, pero no podré alcanzar a comprender la esencia de lo externo sin autodescubrirme primero. Por esto, Platón perseguía conocimientos que no le fueron del todo extraños, porque los entendía como el negativo de lo fundamental.

Otro filosofo que aportó a la búsqueda de conocimiento del individuo y su ser interno fue Aristóteles, uno de los más fervientes exponentes del realismo, en su trabajo la ética a Nicòmaco, él menciona claramente, “que cuando sentimos que pensamos, es precisamente cuando sentimos quien somos. Lo sustenta con la frase; “siento que

pienso, por lo tanto, siento quien soy”, en esta obra también plantea la virtud o magnanimidad del hombre y la asocia con la grandeza del alma, que requiere de conocerse a sí mismo y sus diferentes virtudes, valentía, templanza, generosidad, franqueza, entre otras.

Descartes, exponente del realismo, mantiene la existencia de un yo pensante que conoce las ideas, las cuales son reflejos de las cosas, desde un sentido ético, él indica que el hombre posee una voluntad libre y, por tanto, es responsable ante Dios de su forma de vida. El hombre debe encausar sus pasiones y dirigirla hacia una vida recta.

Otra teoría que dio sus aportes al autoconocimiento, fue el empirismo. Afirma, que entre sus principales exponentes se encuentra Locke, entre sus obras más importantes destacó el ensayo acerca del entendimiento humano, cuyo título reveló el interés filosófico por los problemas epistemológicos; y Hume, quién en su primera obra, titulado el Tratado de la naturaleza humana, expuso los fundamentos definitivos de su filosofía, concebida como la ciencia del hombre cuyas bases se fundamentaban en el estudio de la naturaleza humana y los límites de su conocimiento.

Asimismo, señalan Cano y otros (1986), estudiosos como Berkeley y Hegel también realizaron sus aportes con una nueva concepción del conocimiento del individuo y su ser; el idealismo que sostiene que el ser (la conciencia, el "yo", la mente o el espíritu) es el origen de toda reflexión sobre el mundo. Todos estos filósofos y sus teorías han generado las bases para el estudio del autoconocimiento según sus distintas percepciones.

2.2.1.3 Áreas importantes del Autoconocimiento

Whetten y Cameron (2011: 61), plantean que el autoconocimiento tiene cinco áreas que son claves para desarrollar una administración exitosa: “inteligencia

emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial”.

2.2.1.3.1 Inteligencia Emocional

Para Cano y otros (1986:335):

La palabra emoción se deriva de la latina *emovere*, que significa “remover”, “agitar” o “excitar”. Tradicionalmente las emociones se han definido como estados afectivos que se presentan en nosotros brusca y súbitamente, en forma de crisis de mayor o menor violencia y duración.

El poder de las emociones, es determinante sobre el individuo, este debe aprender a controlarlas de forma sabia para no convertirse en esclavo de estas. Por ello Whetten y Cameron, (2011: 62), indican:

La inteligencia emocional incluye casi todo lo que no es cognitivo (como factores sociales, emocionales, conductuales, de actitud y de personalidad), de manera que aún no se determina con claridad la forma de medirla adecuadamente, ni tampoco se conoce su potencial para predecir resultados.

La inteligencia emocional, es un tema que actualmente ha cobrado mucho auge, más aún después del año 1995, cuando Daniel Goleman la popularizó con la publicación de una obra sobre este tema (Whetten y Cameron, 2011)

Saber controlar las emociones, no es tarea fácil, sin embargo, es una habilidad que puede ser desarrollada con cierto nivel de dedicación de parte de cada individuo, y para ello es necesario internalizar los pensamientos, sentimientos y acciones ante las

diversas situaciones que se presentan en la vida cotidiana, esto será de mucho provecho a la hora de afrontar de forma inteligente situaciones tanto a nivel laboral como personal.

2.2.1.3.2 Valores Personales

Los valores poseen múltiples concepciones (Consejo Moral Republicano, 2008:19), en una de ellas se perciben como:

Principios rectores que marcan la actitud y la conducta de las personas, al ser entendidos como aportes positivos en sus vidas. El conjunto de valores que uno tiene y en función de los cuales actúa, se toman de tres fuentes principales: de la sociedad, de lo que está vigente en ella y uno ve como normal; lo percibido por el medio de aprendizaje y la educación, tanto en la escuela como en la familia y lo descubierto por medio de la experiencia personal.

Whetten y Cameron (2011: 65) destacan:

Los valores se encuentran entre las características más estables y duraderas de los individuos. Son cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y preferencias personales; son la base de las decisiones cruciales, lineamientos de vida y gustos personales. Ayudan a definir nuestra moralidad y nuestras ideas de lo que es “bueno”. Mucho de lo que somos es producto de los valores básicos que hemos desarrollado a lo largo de nuestra vida.

Los valores son la base fundamental que determina el comportamiento del individuo y a través de éstos, se internaliza lo que es considerado correcto o no;

proporcionando una autoindagación y estudio del propio yo, permite considerar los valores que se tienen, de allí su relación con el autoconocimiento.

El conocimiento de sí mismo, permite identificar, reconocer y aceptar los valores que se poseen, que muchas veces son de origen personal y otras son arraigados por la cultura, lo que es fundamental, ya que si se tiene comprensión de los aspectos más significativos de nuestra conducta se estará más consciente de las reacciones que se pueden tener en un momento determinado; esencial tanto en nuestra vida personal como profesional.

2.2.1.3.3 Estilo Cognoscitivo

Para Saturnino (1991) (Vélez, 2013: 04), la definición que actualmente se podría dar de estilo cognitivo, está orientada a describirlo como, “una estrategia de funcionamiento mental que permite diferenciar a los sujetos por el modo prevalente de percibir el medio, procesar la información, pensar resolver problemas, aprender y actuar”.

Este estilo también es concebido (Whetten y Cameron, 2011: 74), como:

La inclinación que cada uno de nosotros tiene para percibir, interpretar y responder la información de una manera determinada. El estilo cognoscitivo se basa en dos dimensiones fundamentales: 1. La forma en que uno reúne información, y 2. La forma en que uno evalúa y actúa en relación con la información.

El estilo cognoscitivo en esencia según Whetten y Cameron (2011). Es la capacidad de procesar la información que recibimos. Para la realización de esta investigación se estudiará el estilo cognoscitivo en tres dimensiones principales; estilo

de conocimiento, estilo de planeación y estilo creativo, las cuales poseen un instrumento de medición elaborado por *COOLS* y Van den Broeck (2007).

El estilo cognoscitivo es un factor determinante para el aprendizaje y captación de los conceptos que se posee un individuo, a través de éste la persona será capaz de seleccionar, sintetizar y utilizar el conocimiento; la forma de adquirir este se ve afectada por las diversas situaciones que enfrenta un individuo, de allí que no siempre se tendrá el mismo estilo o se seguirán los mismos parámetros a la hora de aprender algo o enfrentarse a cualquier situación.

2.2.1.3.4 Orientación hacia el cambio

Whetten y Cameron (2011: 62) explica lo siguiente:

La orientación hacia el cambio identifica la adaptabilidad de los individuos e incluye el grado en que los individuos son tolerantes ante condiciones ambiguas e inciertas, y el grado en que se sienten inclinados a aceptar la responsabilidad personal por sus acciones en condiciones cambiantes.

En la orientación al cambio existen dos factores muy importantes a considerar; la tolerancia a la ambigüedad, que está determinada por el grado en que los individuos se sienten afectados por situaciones ambiguas o problemas y el otro factor se refiere a la actitud que desarrolla una persona para controlar su destino, conocido también como locus de control.

La orientación al cambio, actualmente es muy importante, ya que vivimos en un mundo muy cambiante y globalizado donde la tecnología, la comunicación, la ruptura de los límites y barreras de las instituciones hacia modelos abiertos requieren aprendizaje rápido. Por tanto, las personas con disposición a estos cambios se ven

favorecidas hoy en día. Esta orientación podría significar la clave para la transformación de las organizaciones por cuanto un individuo que se adapta al cambio será capaz de conquistar todos sus objetivos en todos los campos de su vida.

2.2.1.3.5 Autoevaluación básica y esencial

Whetten y Cameron (2011: 62-63): exponen que:

La autoevaluación básica y esencial identifica la orientación general de la personalidad que guía el comportamiento, y abarca niveles de autoestima, autoeficacia, estabilidad emocional y autocontrol, los cuales tienen efectos importantes sobre la felicidad de las personas y sobre su eficacia como directivo.

Para los autores citados, la autoevaluación básica y esencial abarca varios niveles: autoestima que se refiere al grado en que las personas se consideran capaces, exitosas y valiosas; la autoeficacia, es el sentido de la propia capacidad para desempeñarse con éxito en una variedad de circunstancias; estabilidad emocional, indica la capacidad de tener una perspectiva negativa o positiva de la vida y el autocontrol que se refiere al control que posee un individuo sobre sus propias experiencias.

La autoevaluación es un elemento clave, ésta proporciona la capacidad de revisar nuestro yo interno y evaluar aspectos resaltantes como autoestima, autoeficacia, emociones y autocontrol. Esto será determinante en las organizaciones para que el individuo juzgue sus logros respecto a su desempeño: significa describir cómo lo logró, cuándo, cómo sitúa el propio trabajo respecto al de los demás, y qué puede hacer para mejorar. De allí que la autoevaluación no es sólo una parte del proceso de evaluación sino un elemento que permite producir aprendizajes.

2.2.1.4 El autoconocimiento desde el punto de vista estratégico

El conocimiento de métodos y técnicas, es una habilidad indispensable para la gestión de empresas, sin embargo, no es la única importante. Cada vez cobra más valor otro tipo de destrezas, en las que la personalidad del individuo y sus competencias son vitales para lograr sus metas tanto personales como profesionales.

Las personas hoy en día se encuentran tras la búsqueda de su propio sueño personal y laboral. Cuando se trata de conseguir las metas, propósitos y materializar los deseos personales, el autoconocimiento es la herramienta clave y esencial para ello. Ya que, a través de la búsqueda de bienestar y crecimiento interior, cada individuo se puede replantear muchas cosas, sobre todo aquellas que le permiten conocer su propio ser, permitiendo que este se oriente hacia lo que lo satisface y mejor sabe hacer.

De ahí que, el conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitirá trazar una línea de acción para lograr lo que se desea en todos los ámbitos, estas directrices a seguir se conocen como estrategias; que según la Real Academia Española (2015), se refiere a “arte, traza para dirigir un asunto”. Estos planes de acción a seguir representan un elemento muy importante a la hora de definir lo que se desea para llevar a cabo un plan de vida bien definido, es por ello que tener claro quien somos y que nos gustaría ser es fundamental para alcanzar el éxito personal y profesional en nuestra vida.

Uno de los métodos que se utilizan para analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se conoce como matriz FODA. Permite proporcionar una valiosa herramienta para la toma de decisiones, la técnica FODA, sin duda se constituye en un sistema que proporciona ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptadas, FODA es una sigla que significa fortalezas, oportunidades, en tal sentido, esta herramienta de análisis estratégico, permite analizar elementos internos y, por tanto,

controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos y, por tanto, no controlables tales como oportunidad y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica en cualquier ámbito.

A continuación se observa una matriz DOFA en la Figura N° 1:

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A
Amenazas		

Figura 01: Estructura matriz FODA

Fuente: Disponible en: <http://www.ideasparapymes.com>

El FODA, es una herramienta que se puede utilizar para evaluar y analizar fortalezas, amenazas, oportunidades y amenazas a nivel personal y profesional. El análisis FODA personal está íntimamente ligado al autoconocimiento integral y, por tanto, recoge tanto aspectos racionales como emocionales.

El objetivo de esta herramienta, a nivel personal es conocer cuál es la situación actual del individuo y determinar cuál es la posición que pretende alcanzar en el futuro. A través del análisis de diferentes variables se establecen las maneras o estrategias en la que se pretende evolucionar hasta conseguir sus objetivos.

2.2.2 Habilidades Directivas

En los últimos años, el recurso humano de la organización es considerado una de las bases más importantes en que se sustenta la organización, estos están dotados de cualidades, valores y habilidades que los hacen únicos y que a su vez son fundamentales para dirigir la empresa con éxito, sustentado esto por una de las perspectivas que ha recibido gran atención en los últimos años dentro del campo gerencial, denominada Teoría de Recursos y Capacidades, que “se caracteriza por considerar que son los recursos y capacidades distintivas de las empresas las que permiten generar condiciones para enfrentar una competencia y así lograr un exitoso desempeño económico” Escadon y Arias (2011:34).

Las organizaciones deben preservar y fomentar las habilidades que posee su fuerza laboral, siendo éstas la carta bajo la manga que utilizarán para destacarse en el ámbito empresarial y serán el distintivo característico de cada una de ellas.

2.2.2.1 Definición de Habilidades Directivas

La definición de habilidad, proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. Según la Real Academia Española (2015), “la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña”. La palabra directiva es un derivado de los términos directivo y dirección. Consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización.

Al respecto, Madrigal (2006: XI), señala que:

Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal; trabajar en equipo y ser asertivo.

Para Whetten y Cameron (2011: 08), las habilidades directivas son:

El Vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones, en otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva.

Las habilidades directivas son aquellas capacidades o habilidades que posee un directivo con el fin de lograr la administración efectiva dentro de la organización.

2.2.2.2 Habilidades Directivas Esenciales

Las habilidades directivas esenciales, para Whetten y Cameron (2011), son diez, organizadas en tres categorías:

- **Personales.** Contemplan el desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés personal y solución analítica y creativa de problema. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo.
- **Interpersonales.** Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas.
- **Grupales.** Facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando se participa con grupos de personas, ya sea como líder o miembro del grupo.

Las habilidades directivas son vitales a la hora de desarrollar puestos gerenciales y directivos en una organización, ya que brindan herramientas que serán muy útiles para hacer más eficiente el desempeño de las labores; hay que destacar la importancia de manejar las habilidades personales, interpersonales y grupales, sin embargo, las habilidades personales o humanas sobresalen, son vitales en todos los niveles de la organización, se trata del manejo del propio yo, sino se tiene control del propio ser, cualidades, sentimientos y emociones, se verá afectado el desarrollo armónico en el trabajo y con los demás miembros con que se interactúe a diario.

Para Whetten y Cameron (2011), existen varias características distintivas de las habilidades directivas:

- Son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas.
- Son controlables, el desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo.
- Se pueden desarrollar.
- Los individuos pueden mejorar sus competencias en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y retroalimentación.
- Están interrelacionadas y se traslapan.
- Son contradictorias y paradójicas.

2.2.2.3 El Autoconocimiento como Habilidad Directiva

El autoconocimiento, es considerado una habilidad directiva de índole personal, que son aquellas que le permiten al individuo sacar a relucir lo mejor de sus potencialidades, éstas dependen en su mayor parte de nosotros mismos, son más el fruto de nuestra formación que de nuestra educación. Por lo tanto, tenemos una mayor injerencia en cuanto a nuestro potencial a desarrollar.

El autoconocimiento es fundamental para lograr el dominio de nosotros mismos, éste es esencial a nivel personal y laboral, porque, además, permite conocer nuestras propias individualidades, también nos proporciona la capacidad de comprender a los demás y mostrar empatía hacia ellos, lo que es vital para mantener un eficiente desempeño y ambiente armónico en la organización. Por ello, las empresas hoy en día están obligadas a adaptarse a los nuevos estilos gerenciales que otorgan más importancia al talento humano, sus individualidades, habilidades, sentimientos, valores, entre otros

aspectos que hasta ahora no se consideraban de tanta importancia como las habilidades técnicas.

Al respecto Goleman (1998: 07), asevera:

Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás.

Actualmente un directivo, no debe dejar de lado las habilidades *hard* (conocimientos técnicos y de negocio), pero también es cierto que necesita cultivar las habilidades personales o *soft*, que son las relacionadas con el individuo en el ámbito personal; habilidades, donde se destaca el autoconocimiento, que proporciona a éste la capacidad de poseer conocimiento propio y acerca de cómo se relaciona con los demás. Debe tener claro qué desea ser en el mundo, cuáles son sus objetivos vitales. Sólo de esta forma podrá saber cómo quiere liderar a la organización y a sus miembros.

Creer en el conocimiento de si mismo y aprender a reflexionar sobre la propia experiencia reporta importantes ganancias personales e impacto en el ejercicio del liderazgo dentro de la organización. Según Arana (2008), el líder que es consciente de su propia interioridad:

- Se hace responsable por las acciones realizadas y sus consecuencias, lo cual le habilita y potencia para tomar decisiones efectivas.
- Aprende a reconocer y aceptar sus propias emociones, sin juzgarlas ni negarlas, a la vez que respeta las emociones de los demás, lo cual mejora su interrelación

personal y su habilidad para empatizar con otras personas. De esa forma logra comprender e identificarse con las necesidades de las personas que le rodean, requisito indispensable en el ejercicio del liderazgo.

- Toma conciencia de los talentos y habilidades naturales dominantes, que es la base del desempeño efectivo, aprovechándolos al máximo. De esa forma los logros se hacen más cotidianos y mejora su desempeño, como consecuencia de utilizar más conscientemente sus competencias, talentos y habilidades.
- Hace contacto con las propias necesidades: aprender, amar, trascender, seguridad, etc., lo cual le hace más auténtico y enfocado.
- Toma conciencia de sus fortalezas y debilidades, al reconocer y experimentar sus limitaciones y sus fuerzas en el desempeño de sus responsabilidades.
- Se hace más congruentes consigo mismo y, en consecuencia, las relaciones y contactos con otros más nutritivos y productivos.
- Se hace más capaz de diferenciarse, definiendo claramente límites con el entorno, lo que fortalece su propia identidad, favoreciendo su autenticidad e integridad como líder.

Son muchos los beneficios personales e interpersonales que se derivan de poseer conocimiento de uno mismo, de allí que esta habilidad personal se vislumbra como una de las más apreciadas por las organizaciones hoy en día; ya que un gerente bien orientado en el conocimiento de su ser es un elemento valioso que aportará lo mejor de sí y estará facultado para orientar a sus colaboradores en beneficio del grupo y de la organización en general.

2.2.3 Aspectos Institucionales

Petróleos de Venezuela, S.A. y sus filiales (PDVSA) es una corporación propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, creada por el Estado venezolano en el año 1975, en cumplimiento de la Ley Orgánica que reserva al Estado, la industria y el comercio de hidrocarburos (Ley de Nacionalización). Sus operaciones son supervisadas y controladas por el Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (MENPET).

Las principales funciones de PDVSA incluyen planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades de sus empresas tanto en Venezuela como en el exterior; adicionalmente, sus actividades también incluyen la promoción o participación en aquellas, dirigidas a fomentar el desarrollo integral, orgánico y sostenible del país, incluyendo las de carácter agrícola e industrial, elaboración o transformación de bienes y su comercialización, y prestación de servicios, para lograr una adecuada vinculación de los recursos provenientes de los hidrocarburos con la economía venezolana.

Petróleos de Venezuela, es una empresa que tiene objetivos estratégicos que van más allá de la mera rentabilidad. Estos objetivos incluyen:

- La redistribución de riqueza del petróleo a la sociedad en general.
- Contribuir con propósitos claves de la política exterior venezolana como el fomento, la cooperación integral con aliados estratégicos y la integración latinoamericana en un contexto de transición hacia la multipolaridad.
- Garantizar la seguridad energética, incluyendo el suministro doméstico de combustible.

- Fomento del desarrollo socio-económico a través de la industrialización y políticas de equidad social.
- Promoción de la soberanía tecnológica y desarrollo de recursos humanos altamente capacitados y motivados.

Estos objetivos están enfocados en brindar bienestar a toda la población, a través del desarrollo industrial y social, mediante la promoción, implantación y puesta en marcha de proyectos en el área de los hidrocarburos (petróleo y gas) y sus derivados en cada una de las divisiones que conforman esta empresa.

En el marco de este contexto, nace en el año 2007 la División Costa Afuera Oriental, con el fin de desarrollar proyectos de hidrocarburos en aguas territoriales venezolanas, particularmente en el sector gasífero, esta División cuenta con el Proyecto Delta Caribe Oriental, como uno de sus más importantes, ya que permitirá abastecer de gas doméstico a una gran porción de la población del estado Sucre. Desde esta perspectiva, fue creada en el año 2009 una organización destinada a asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la División Costa Afuera Oriental mediante el desarrollo de un portafolio de proyectos acorde con los estándares de tiempo, costo y desempeño de la industria, aplicando las mejores prácticas.

Esta gerencia posee una fuerza laboral aproximada de 326 profesionales, distribuidos en toda la extensión geográfica del estado Sucre, y 161 en la ciudad de Cumaná, distribuidos en cargos de analistas, supervisores, líderes y gerentes que hacen vida cada día en esta empresa.

2.2.3.1 Gerencia de Proyectos Mayores

Misión Gerencia de Proyectos Mayores

Desarrollar la infraestructura de producción marina y terrestre mediante la ejecución de proyectos de alta complejidad técnica y elevado costo de inversión, aplicando las normas y prácticas que caracterizan a los proyectos exitosos, para garantizar el cumplimiento de los compromisos volumétricos asumidos por la División Costa Afuera Oriental, en los términos de tiempo, costo y calidad previstos, contribuyendo con el bienestar del entorno social regional y nacional.

Visión Gerencia de Proyectos Mayores:

Ser una organización líder en la ejecución de proyectos de Infraestructura de Producción Costa Afuera, mediante estrategias a corto, mediano y largo plazo centrado en su capital humano y en armonía con el medio ambiente.

2.2.3.3 Objetivos Estratégicos de la Gerencia de Proyectos Mayores

- Garantizar la ejecución y entrega oportuna de las obras
- Mantener equipos de trabajo efectivos, fortalecidos y provistos de un alto nivel de desarrollo
- Garantizar la buena calidad de los productos generados en las diferentes fases de ejecución de los proyectos
- Cumplir a cabalidad el presupuesto estimado del proyecto
- Implantar un sistema normalizado de ejecución y toma de decisiones
- Alcanzar el máximo nivel de definición de los proyectos
- Aplicar las prácticas de incremento de valor en los proyectos
- Asegurar la mejora continua de los procesos.

2.2.3.4 Estructura Organizativa de la Gerencia de Proyectos Mayores

Proyectos Mayores posee una estructura definida como sigue, la cual se visualiza en la Figura N° 2:

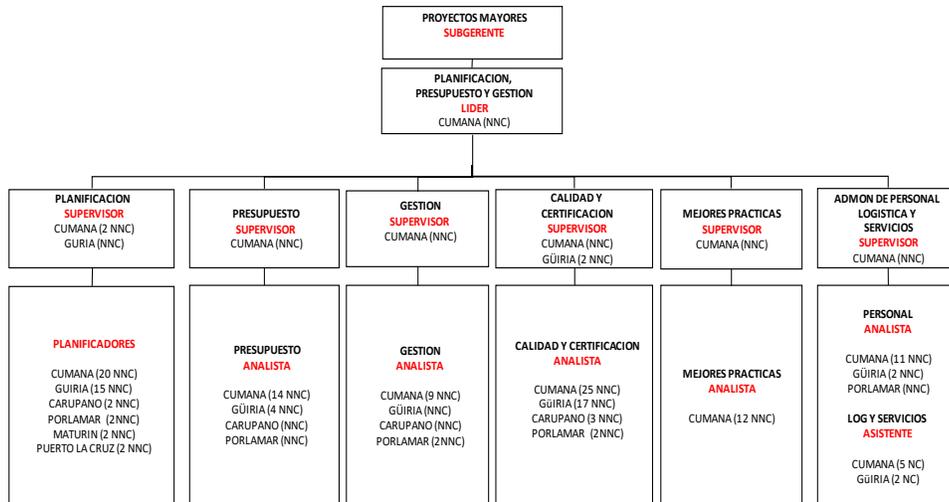


Figura 02: Estructura Proyectos Mayores.
Fuente: Gerencia de Proyectos Mayores.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Reflexión teórica sobre el método de investigación

El hombre siempre ha sentido la necesidad de desentrañar el fascinante mundo que lo rodea, de ahí, que éste viva en una incesante búsqueda del conocimiento, considerado como “una actividad intelectual que implica siempre una operación de abstracción” (Sabino, 1992: 22).

A pesar de que el conocimiento implica la abstracción para llegar a la raíz de lo que se desea, “el saber”, el hombre se las ingenia para lograr su cometido, poniendo en práctica métodos para realizar de forma sistematizada su investigación y lograr su objetivo.

De modo que, el método es considerado “la forma, manera, modo estrategia de cómo realizar un trabajo investigativo para llegar a la consecución de sus objetivos” Jarrín (2004: 35). De igual forma otros autores manifiestan que, es el “modelo lógico que se sigue en la investigación científica” Sabino (1992:24).

De tal forma que se infiere que el método es concebido como la forma lógica que se debe seguir para lograr los objetivos de la investigación. Partiendo de esta premisa y de la realidad de que existen muchas formas de plantear un trabajo investigativo, las más usados, son los enfoques cuantitativos y cualitativos.

En el enfoque cuantitativo según Sampieri, Fernández y Baptista (2006: 05), se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”, sin

embargo, Sampieri y otros (2006:08), indican que en el enfoque de investigación cualitativa se “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

En este, en particular, la investigación se enmarca desde el punto de vista cuantitativo ya que los datos referentes al autoconocimiento y sus áreas importantes, son clasificados y analizados de forma numérica con el objeto de obtener resultados en la Gerencia de Proyectos Mayores; División Costa Afuera Orienta, Cumaná, estado Sucre.

3.2 Nivel de la Investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio (Arias, 2012:23).

Este se clasifica en investigación exploratoria, que para (Arias, 2012:22) “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

Este tipo de investigación se considera la más superficial de los niveles ya que constituye una visión aproximada de una situación u objeto de estudio el cual no ha sido muy estudiado o profundizado.

Así mismo, Arias (2012:26), expresa que otro nivel investigativo se denomina, investigación explicativa la cual:

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las

causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Por último, Arias (2012: 24), expresa que:

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

Siguiendo este último nivel, esta investigación está enmarcada en un estudio descriptivo, ya que, a través de ésta, se pretende examinar y describir la realidad actual que ahonda sobre la incidencia del autoconocimiento, en las habilidades directivas en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

3.3 Tipo de Investigación

El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental, Arias (2012: 27).

En esta investigación se pretende utilizar un diseño de campo, ya que se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta y con la aplicación de un cuestionarios (escrito) como instrumento, que permitió recoger directamente del personal involucrado los datos sobre el autoconocimiento como una habilidad directiva enfocado en sus dimensiones: inteligencia emocional, valores

personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial, con el fin de analizar la incidencia que tiene el autoconocimiento como habilidades directivas de los integrantes de la Gerencia de Proyectos Mayores, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre; información que será necesaria para cerrar brechas y realizar la propuesta de acción gerencial.

3.4 Fuentes de información

En esta indagatoria se hizo uso de fuentes de información, las cuales se definen como “todo aquello (documento, persona u otro objeto) que proporcionó datos para el análisis y tratamiento del problema planteado”. (Fernández, 2007: 184-185). Dichas fuentes sirvieron para sustentar este trabajo investigativo.

Durante la realización de esta investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

La principal fuente que proporcionó la información fue la constituida por la población objeto de estudio conformado por 161 empleados que constituyen la nómina de alta gerencia de la Gerencia de Proyectos Mayores, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

Las fuentes secundarias fueron conformadas por textos, revistas, artículos, documentos físicos y electrónicos, relacionados con el tema y que servirán de sustento teórico y conceptual a esta investigación.

3.5 Población y Muestra

Arias (2012: 83), señala que: “Se entiende por universo o población a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o

una de ellas, y para la cual serán válidas las conclusiones obtenidas de la investigación”. Balestrini por su parte, argumenta (2006: 137) que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

La población que se estudió durante esta investigación está formada por aproximadamente 161 empleados quienes integran la Gerencia de Proyectos Mayores, División Costa Afuera Oriental, ubicados en las oficinas de Cumaná, estado Sucre.

Se estableció como criterio de selección, escoger sólo los que trabajan en Cumaná, ésta quedó conformada por:

- Analistas (114 empleados).
- Supervisores (12 empleados).
- Líderes (24 empleados).
- Gerentes (11 personas).

Por tanto, la población estará representada por 161 trabajadores.

Es importante destacar, que no se utilizó muestra por ser una población finita y accesible para ser estudiada en su totalidad; y se seleccionó a todos los niveles, porque los cargos de analistas y supervisores poseen visión y planes de carrera para ascender a puestos directivos superiores y los cargos de líderes y gerentes por su carácter directivo dentro de la gerencia.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Datos

Se define como técnica de investigación, “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” y “los instrumentos de recolección de datos es cualquier

recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (Arias, 2012:67-69).

En vista de lo planteado, en esta investigación se utilizó como técnica la observación directa y la encuesta. La observación directa porque “la ventaja principal de esta técnica, en el campo de las ciencias del hombre, radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada, tal como se da naturalmente” Sabino (1992:177).

De igual forma, se aplicó el cuestionario escrito como instrumento; el diseño del instrumento fue un cuestionario autoadministrado individual, el cual es un “cuestionario que se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos” (Sampieri y otros 2006:331). Este cuestionario se encuentra dentro del contexto individual, es entregado al sujeto y éste lo contesta, ya sea que asista a un lugar para hacerlo, o lo responda en su lugar de trabajo, hogar o estudio.

En tal sentido, se usó el instrumento para el registro de la información a través de una serie de ítems debidamente clasificados por dimensiones, entregando en papel a todos los integrantes de la muestra, quienes procedieron a darles respuestas, sin que el investigador tenga ninguna inherencia en las mismas, ofreciéndose, de esta manera datos confiables y sin manipulación alguna.

En este instrumento se planteó una serie de enunciados información general (edad, sexo, profesión, religión y estado civil), factores internos (Inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencia) y factores Externos (Económicos, políticos, familiar, organizacionales, religión).

El cuestionario constó de estos tres apartados que recogió la información referida al autoconocimiento y las habilidades directivas, señaladas por Whetten y Cameron. Este estuvo basado en interrogantes planteadas según las dimensiones señaladas por los autores.

Es así como el cuestionario fue estructurado según escala de Likert que ofreció cinco (05) opciones de respuesta, nunca, casi nunca, a veces, siempre y casi siempre, para así medir la incidencia que tiene el autoconocimiento como una habilidad directivas en la Gerencia de Proyectos Mayores, División Costa Afuera Oriental, Cumaná – Estado Sucre.

3.6.1. Validez y confiabilidad

La validez para Sampieri y otros (2006:243), “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” y por su parte, la confiabilidad, se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible.

Pues bien, el instrumento utilizado en esta investigación fue realizado con base a la información referida al autoconocimiento y las habilidades directivas, señaladas por Whetten y Cameron, y fue revisado por cuatro expertos que realizaron las recomendaciones respectivas en miras de afinar este instrumento y recoger la información necesaria para responder los objetivos planteados.

3.7 Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Resultados

Una vez recolectada la información, se ordenó luego se procesó con la utilización del programa Microsoft Excel, con el cual se elaboraron cuadros que sirvieron para analizar los datos obtenidos y traducirlos en resultados que permitieron

llegar al fondo de la investigación; luego a través de la utilización de una matriz FODA, se generaron estrategias para afianzar el autoconocimiento como habilidad gerencial en la Gerencia de Proyectos Mayores, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

3.8 Procedimiento de la Investigación

La investigación se basó en el análisis del autoconocimiento como una habilidad gerencial, en PDVSA, dentro de la Gerencia de Proyectos Mayores, División Costa Afuera Oriental, donde surgió la iniciativa de parte de la investigadora por estudiar la capacidad que tienen los trabajadores de esta gerencia de conocerse a sí mismos, saber cuáles son sus fortalezas y debilidades para que, de esa forma, pudiesen sacar mejor y más provecho a esta habilidad personal de carácter directivo.

Para llevar a cabo este trabajo, se realizó una investigación de corte cuantitativa, que permitiese recolectar datos que luego fuesen interpretados para llegar a resultados. Esto sería posible gracias a un plan sistemático de pasos o procedimientos a seguir:

1- Planteamiento del problema, que abarcó una exposición detallada, sistemática y bien justificada de todos los aspectos claves para dar validez al estudio y dar respuestas al objetivo general y específicos planteados en ella.

2- Marco teórico, que constó del estado del arte que apoyó la investigación, a través, de los antecedentes, estudios realizados, bases teóricas, entre otros.

3- Marco Metodológico, donde se diseñó como se llevaría a cabo la investigación, la cual abarca: reflexión sobre el método de investigación, tipo de investigación; diseño de la misma, población o universo de estudio, técnicas e

instrumentos de recolección de los datos y análisis de los mismos, procesamiento de la información y la interpretación y presentación de los resultados.

4- Presentación de conclusiones. Mostrando los resultados conclusivos generados en todo el proceso de investigación

CAPÍTULO IV

EVIDENCIAS DEL AUTOCONOCIMIENTO COMO HABILIDAD DIRECTIVA (RESULTADOS Y ANALISIS)

4.1 Información general

Para realizar el análisis en esta investigación, se tomó en cuenta cierta información general de las personas encuestadas en la Gerencia de Proyectos Mayores División Costa Afuera Oriental. Tales como, edad, sexo, profesión, religión y estado civil. A continuación se muestran los resultados:

4.1.1 Edad – Sexo

En la siguiente tabla se evidencia la edad y sexo de la población objeto de estudio, en ésta se expone dividida en estratos de edad y según sexo (masculino o femenino), además se muestra la información en forma absoluta y porcentual.

CUADRO N° 01 EDAD Y SEXO

EDADES	FEMENINO	%	MASCULINO	%	TOTAL	%
21-30	17	11%	13	8%	30	19%
31-40	59	36%	41	25%	100	62%
41-50	4	3%	17	11%	21	13%
51-60	0	0%	9	5%	9	5%
61-70	0	0%	1	1%	1	1%
TOTAL	80	50%	81	50%	161	100%

Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados se destaca que la tendencia es pareja en cuanto a sexo, 50% del total son masculinos y el 50% femeninos.

El mayor grupo de personas encuestadas se encuentra en el rango comprendido entre 31 a 40 años de edad con el 62%; de éstos se destaca que 36% son mujeres y el 25% hombres.

4.1.2 Profesión

En la siguiente tabla se muestra la profesión de la población objeto de estudio, en ésta se presenta dividida en estratos de edad y profesión (ingeniero, licenciado, TSU, abogado, otros), además se muestra la información en forma absoluta y porcentual

CUADRO N° 02 PROFESIÓN

EDADES	INGENIERO	%	LICENCIADO	%	TSU	%	ABOGADO	%	OTROS	%	TOTAL	%
21-30	17	11%	8	5%	3	2%	0	0%	2	1%	30	19%
31-40	54	34%	36	22%	4	3%	3	2%	3	2%	100	62%
41-50	10	6%	6	4%	1	1%	0	0%	3	2%	20	13%
51-60	5	3%	2	1%	0	0%	0	0%	2	1%	9	6%
61-70	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
TOTAL	88	55%	52	32%	9	5%	3	2%	10	6%	161	100%

Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados la mayoría 95%, poseen un nivel universitario y el resto 5% son técnico superior.

Se destaca que en la gerencia el 55% son ingenieros, 32% licenciados, 2% abogados y 6% poseen otras profesiones.

4.1.3 Religión

En la siguiente tabla se muestra la profesión de la población objeto de estudio, en ésta se exhibe dividida en estratos de edad y religión (católico, cristiano, evangélico y ateo), además se muestra la información en forma absoluta y porcentual.

CUADRO N° 03 RELIGIÓN

EDADES	CATOLICO		CRISTIANO		EVANGELICO		ATEO		TOTAL	
1-30	14	%	6	%	1	%	9	%	0	9%
1-40	56	5%	20	2%	6	%	9	2%	00	2%
1-50	11	%	6	%	0	%	4	%	1	3%
1-60	6	%	0	%	0	%	3	%		%
1-70	0	%	0	%	0	%	1	%		%
TOTAL	87	4%	31	0%	7	%	35	2%	61	00%

Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados en la Gerencia de Proyectos Mayores, el 78% poseen una creencia religiosa, mientras que el 22%, expresaron que eran ateos o escépticos en la creencia de Dios y otras deidades.

La religión más predominante con un 54% es la católica, seguida por los cristianos con un 20% y, por último, los evangélicos con un 4%.

4.1.4 Estado Civil

En la siguiente tabla se muestra el estado civil de la población objeto de estudio, en ésta se muestra dividida en estratos de edad y estado civil (casado, soltero, divorciado y concubino), además se muestra la información en forma absoluta y porcentual.

CUADRO N° 04 ESTADO CIVIL

EDADES	CASADO	%	SOLTERO	%	DIVORCIADO	%	CONCUBINO	%	TOTAL	%
21-30	0	0%	16	10%	14	9%	0	0%	30	18%
31-40	59	36%	34	21%	4	3%	3	2%	100	62%
41-50	13	8%	4	3%	4	3%	0	0%	21	13%
51-60	6	4%	3	2%	0	0%	0	0%	9	5%
61-70	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%
TOTAL	77	48%	58	36%	23	14%	3	2%	161	100%

Fuente: Elaboración propia

El total de los encuestados en la Gerencia de Proyectos Mayores, el 48% están casados, 36% solteros, 14% divorciados y el restante 2% viven en estado de concubinato.

El rango más predominante corresponde a las personas casadas y solteras entre los 31 a 40 años con 36 y 21% respectivamente, luego se ubican los solteros con edades que oscilan entre 21 a 30 años con un 10% y los divorciados también entre los 21 a 30 años con un 9%.

En general, el grupo encuestado y objeto de estudio en la Gerencia de Proyectos Mayores; División Costa Afuera, ubicados en Cumaná es homogéneo, tanto en género como en edad incluyendo tendencias religiosas ya que esta representado por 50% masculino y 50% femenino, la mayoría son personas adultas contemporáneas, de 31 a 40 años de edad, casados o con otro tipo de relaciones establecidas; nivel de estudio universitario y con creencias religiosas bien definidas.

Esta serie de aspectos repercuten en la tendencia mostrada en el instrumento aplicado, ya que el ser humano no esta aislado, por lo general estamos rodeados de otras personas que pertenecen a la familia, empresa, sociedad, todos asociados a la cultura que van a marcar en gran medida cómo nos desarrollamos, a nuestros valores y formas de pensar y actuar, en ese sentido, los integrantes de la

Gerencia de Proyectos Mayores no están exentos de esto, ya que estas personas se desenvuelven en medios muy parecidos con estilos de vida semejantes.

Se percibe que la homogeneidad del grupo estudiado esta muy relacionada con la tendencia de las afirmaciones que los individuos objeto de estudio mostraron durante esta investigación, esto se puede soportar en la teoría de los grupos que según Munné (1987), indica que el grupo es “como una pluralidad de personas interrelacionadas para desempeñar cada una un determinado rol definitivo en función de unos fines comunes, más o menos compartidos y que interactúan según un sistema de pautas establecido”.

Esta afirmación se evidencia en la Gerencia, ya que el grupo de individuos que allí interactúan tienen entre sí vínculos comunicacionales, contactos directos, intereses, valores y fines comunes, con relativa permanencia y estabilidad que influyen en los parámetros a partir del cual éstos toman su forma de actuar, ordena sus experiencias, percepciones, conocimiento e ideas acerca de sí mismo y el medio donde se desenvuelven

4.2 Factores Internos

En el análisis de este trabajo se tomaron como base del estudio los principales factores internos relacionados con el autoconocimiento, a continuación se describen los resultados obtenidos:

4.2.1 Habilidades Directivas.

A continuación se muestra tabla resumen de habilidades directivas:

CUADRO N° 05 HABILIDADES DIRECTIVAS (GENERALES)

HABILIDADES DIRECTIVAS												
PREGUNTAS	NUNCA		CASI NUNCA		A VECES		SIEMPRE		CASI SIEMPR		TOTAL	
Habilidades Personales	19	4%	18	4%	60	12%	50	10%	14	3%	161	33%
Habilidades Interpersonales	3	1%	3	1%	22	5%	104	22%	29	6%	161	33%
Habilidades Grupales	3	1%	3	1%	25	5%	103	21%	28	6%	161	33%
TOTAL	25	5%	24	5%	107	22%	257	53%	71	15%	483	100%

En cuanto a las habilidades directivas identificables en la Gerencia de Fuente: Elaboración propia.

En la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre, se pudo observar, al hacer un sondeo de forma general acerca del tipo de habilidades, que los integrantes de la misma mostraron una muy pareja tendencia entre las habilidades interpersonales 22% y las grupales 21%, lo que evidencia que en esta organización sus miembros muestran señales de establecer relaciones al interactuar con otras personas y con otros grupos de personas, por su parte, en cuanto a las habilidades de carácter personal se evidenció en un 10% de la población objeto de estudio, que éstas muestran menor aceptación en el tipo de habilidades que se centran en el individuo y el manejo del propio yo. Este resultado a primera vista indica que el personal de la gerencia no muestra habilidades tendentes a manejar su propio yo, es decir, no se preocupan o muestran menor apego a las capacidades que se centran en sí mismos.

Sin embargo, al estudiar de forma más específica y detallada cada una las habilidades señaladas por Whetten y Cameron, se muestran los siguientes resultados:

CUADRO N° 06 HABILIDADES DIRECTIVAS (ESPECIFICAS)

HABILIDADES DIRECTIVAS										
PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	TOTAL				
Considera que conocerse a si mismo es importante	0	0	3	147	11	161	0%	0%	0%	10%
Tiene la capacidad de manejar el estrés en sus actividades diarias	0	1	40	78	42	161	0%	0%	3%	10%
Tiene la capacidad de buscar soluciones creativas de los problemas que se le presentan en sus actividades diarias en el trabajo	0	0	24	100	37	161	0%	0%	1%	10%
TOTAL HABILIDADES PERSONALES	0	1	67	325	90	483	0%	0%	4%	30%
Considera que tiene la capacidad de manejar los conflictos que se le presenten con los demás miembros de la organización	1	3	36	72	49	161	0%	0%	2%	10%
Tiene la capacidad de motivar a los demás miembros de la organización	0	6	46	75	35	161	0%	0%	3%	10%
Siente que tiene autoridad y puede influir sobre los demás miembros de la organización	3	12	49	61	36	161	0%	1%	3%	10%
Considera que mantiene una comunicación efectiva con los demás miembros de la organización	0	1	29	92	39	161	0%	0%	2%	10%
TOTAL HABILIDADES INTERPERSONALES	3	22	160	300	158	644	0%	1%	10%	40%
Tiene la capacidad de formar equipos efectivos de trabajo	1	6	35	82	37	161	0%	0%	2%	10%
Tiene la facultad de liderar a un grupo para gestar cambios positivos dentro de la organización	1	7	36	85	32	161	0%	0%	2%	10%
Puede delegar responsabilidades a otras personas	0	11	43	71	36	161	0%	1%	3%	10%
TOTAL HABILIDADES GRUPALES	3	24	114	237	105	483	0%	1%	7%	30%
TOTAL	6	47	340	862	354	1610	0%	3%	21%	100%

Fuente: Elaboración propia

Se manifiesta al agrupar las habilidades por tipos (personales, interpersonales y grupales), una tendencia diferente, ya que las habilidades personales se destacan siempre con el 20%, las habilidades interpersonales siempre con 19%, mientras que las grupales indican un 15% de la preferencia.

Esto indica que los individuos objeto de estudio, aunque relacionan cada tipo de habilidades con su concepto de una forma abstracta no tienen la noción de la clasificación de cada una de estas por sub-grupos, por tanto no diferencian entre un tipo de habilidad y otra, sin embargo, lo que queda claro es que la tendencia más contundente se refiere a las habilidades interpersonales que coinciden con mayor porcentaje de preferencia en ambos casos.

Se pudo constatar también, que la habilidad personal más relevante en porcentaje fue la relacionada con la capacidad de conocerse a si mismo (9%), seguida por la capacidad de buscar soluciones creativas a problemas que se presenten en las

actividades diarias de trabajo (6%) y por la habilidad interpersonal de comunicación efectiva (6%).

Lo expuesto anteriormente indica que los miembros de la Gerencia de Proyectos Mayores muestran más propensión a relacionarse con sus pares y demás miembros de la organización; pero también se aprecia al estudiar de forma más exhaustiva cada una de las habilidades por subgrupos (personales, interpersonales y grupales), que éstos consideraron como la habilidad más importante la de tipo personal relacionada con conocerse a si mismo, o también conocida como autoconocimiento.

El autoconocimiento es una habilidad que muy en lo interno, todos los miembros de la gerencia saben que es vital para lograr una comprensión más detallada de ellos mismos y sus capacidades e incluso, es significativo para desarrollar empatía con los demás miembros de la organización.

En el ámbito organizacional es importante desarrollar habilidades, tal como señala Whetten y Cameron (2011: 08) quienes indican que:

Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual las estrategias y práctica de la administración, las herramientas y técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva.

De allí que toda organización debe fomentar e incentivar el desarrollo de habilidades y sobre todo, las de carácter directivo; en especial, la Gerencia de Proyectos Mayores que cuenta con un personal capacitado y con todos los conocimientos tantos técnicos como personales que necesita esta gerencia para consolidarse cada día.

4.2.2 Autoconocimiento

A continuación se muestran los resultados al consultar sobre aspectos importantes del Autoconocimiento en la población objeto de estudio.

CUADRO N° 07 AUTOCONOCIMIENTO

AUTOCONOCIMIENTO												
PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	TOTAL						
14. Esta familiarizado con el término autoconocimiento	1	11	40	86	22	161	100%					
15. Desde el punto de vista gerencial, usted considera, que conocerse a si mismo es relevante	0	0	4	151	6	161	100%					
16. Eres capaz de reconocer su fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dentro de la organización	0	1	22	111	26	161	100%					
17. Conocerse a si mismo, es vital para conseguir sus propósitos, y materializar los deseos personales y profesionales	0	0	11	139	11	161	100%					
18. Considera que teniendo conocimiento de las habilidades que posee, puede mejorar su desempeño en la organización	0	0	8	132	21	161	100%					
TOTAL	1	12	86	619	86	805	100%					

Fuente: Elaboración propia

De la personas encuestadas en la Gerencia de Proyectos Mayores, 94% consideran que el autoconocimiento es significativo desde el punto de vista gerencial, 86% destaca que conocerse uno mismo es vital para conseguir los propósitos materializar los deseos personales y profesionales; un 82% señaló que el conocimiento de las habilidades, es factor para mejorar el desempeño en la organización; mientras que el 69% manifestó que era capaz de reconocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la organización.

En este análisis es importante destacar que en la opción siempre, sólo el 53% de los encuestados estaban familiarizados con el termino autoconocimiento, sin embargo, el 25% de los consultados indicaron que a veces tenían dominio de este término. Esto nos indica que existe una brecha que hay que atacar en cuanto a la comprensión de esta habilidad tan importante y clave para el entendimiento profundo de nuestro ser, para realizar una introspección y autoevaluación de los potenciales y deficiencias como persona y especialmente como profesionales.

Desde el punto de vista gerencial, esta es una habilidad valiosa para poder alcanzar nuestras metas profesionales ya que por medio de este conocimiento profundo se tiene la capacidad de reflexionar sobre nuestras prioridades laborales, misión y visión de lo que se desea alcanzar, esto es muy provechoso, en especial para aquellos profesionales que se están forjando día a día un lugar en la organización donde se desempeñan; ya que a través del autoconocimiento pueden tener una idea más clara del plan de carrera que desearan desarrollar en la empresa donde se desempeñan con miras de alcanzar un puesto gerencial.

4.2.2.1 Autoconocimiento vs. Información General

En la siguiente tabla se relaciona el autoconocimiento con los factores generales (género, edad, profesión, religión y estado civil).

CUADRO N° 08 AUTOCONOCIMIENTO Vs FACTORES INTERNOS

AUTOCONOCIMIENTO												
GÉNERO	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
FEMENINO	0	0%	6	1%	43	5%	308	38%	43	5%	399	
MASCULINO	1	0%	6	1%	43	5%	311	39%	44	5%	406	
TOTAL	1	0%	12	2%	86	11%	619	77%	87	11%	805	100%
Edad	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
21-30	0	0%	2	0%	16	2%	115	14%	16	2%	150	19%
31-40	1	0%	8	1%	53	7%	383	48%	53	7%	498	62%
41-50	0	0%	2	0%	11	1%	82	10%	12	1%	107	13%
51-60	0	0%	1	0%	5	1%	33	4%	5	1%	43	5%
61-70	0	0%	0	0%	1	0%	5	1%	1	0%	7	1%
TOTAL	1	0%	12	2%	86	11%	619	77%	86	11%	805	100%
PROFESIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
INGENIERO	1	0%	7	1%	47	6%	338	42%	47	6%	440	55%
LICENCIADO	0	0%	4	0%	27	3%	196	24%	27	3%	255	32%
TSU	0	0%	1	0%	5	1%	35	4%	5	1%	45	6%
ABOGADO	0	0%	0	0%	2	0%	12	1%	2	0%	15	2%
OTROS	0	0%	1	0%	5	1%	38	5%	5	1%	50	6%
TOTAL	1	0%	12	2%	86	11%	619	77%	86	11%	805	100%
RELIGIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
CATOLICO	1	0%	7	1%	47	6%	339	42%	47	6%	440	55%
CRISTIANO	0	0%	2	0%	17	2%	119	15%	17	2%	155	19%
EVANGELICO	0	0%	1	0%	4	0%	27	3%	4	0%	35	4%
ATEO	0	0%	3	0%	19	2%	135	17%	19	2%	175	22%
TOTAL	1	0%	12	2%	86	11%	619	77%	86	11%	805	100%
ESTADO CIVIL	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
CASADO	1	0%	6	1%	43	5%	308	38%	41	5%	400	50%
SOLTERO	0	0%	5	1%	31	4%	223	28%	31	4%	290	36%
DIVORCIADO	0	0%	2	0%	12	2%	88	11%	12	2%	115	14%
CONCUBINO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	1	0%	12	2%	86	11%	619	77%	85	11%	805	100%

Fuente: Elaboración propia

Analizando los factores generales como el sexo, con relación al autoconocimiento, se pudo evidenciar que tanto los hombres como las mujeres, muestran porcentajes muy similares en cuanto a esta habilidad personal, destacando que

de un total de la población objeto de estudio 38% mujeres y 39% hombres dicen tener conocimiento sobre aspectos relevantes del autoconocimiento, lo que demuestra que indistintamente del género ambos sexos muestran tendencia similares respecto a la capacidad de conocerse a sí mismos.

En relación a los estratos de edades, los que mostraron mayor autoconocimiento fueron las personas con edades comprendidas de 31 a 40 años, esto se debe, a que en esta fase de la vida las personas poseen más madurez, experiencia, factores que los llevan a que sean más conscientes de lo que quieren para su vida. En esta etapa de la vida se empieza a buscar estabilidad económica y emocional, familia; en sí se busca establecer un proyecto de vida.

En cuanto a las profesiones los que mostraron mayor grado de autoconocimiento, fueron los ingenieros con un 42%, estos profesionales son sistemáticos a la hora de ejercer su profesión, además ellos manejan una serie de habilidades básicas, priorizar actividades, administrar tiempo, el estrés, y sobre todo conocerse a sí mismo, elemento determinante para ejercer la profesión de forma exitosa.

Analizando las religiones, los que mostraron mayor autoconocimiento fueron los católicos con un 42%, por ser personas que tienen creencias, valores y que mediante la autoevaluación personal desarrollan esta habilidad personal tan importante.

Por último, al estudiar el estado civil de la población objeto de estudio, predominaron con mayor grado de autoconocimiento, las personas casadas, ya estos son individuos que se van centrando en mantener una estabilidad para ellos y su familia, por tanto evalúan los planes de vida para llegar a establecer metas personales y familiares a futuro, factores que determinan el autoconocimiento.

4.2.2.2.1 Matriz FODA de Autoconocimiento

El análisis basado en la matriz FODA es una de las mejores herramientas a la hora de definir estrategias; La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Para realizar el análisis de los resultados obtenidos según la matriz FODA, se consideró el Modelo de Gallardo (2012). Este proporcionará estrategias a través del resultado sintetizado del análisis interno y externo de la Gerencia de Proyectos Mayores con la interacción de algunas de las características de la organización con los factores del entorno.

CUADRO N° 09 MATRIZ FODA

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES (O)	FO (Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	DO (Supervisar las debilidades aprovechando las oportunidades)
	AMENAZAS (A)	FA (Usar las fortalezas para evitar amenazas)	DA (Reducir debilidades y evitar las amenazas)

Fuente: Gallardo José (2012). Administración estratégica. De la visión a la ejecución

El proceso para realizar el análisis FODA, según Gallardo tiene dos etapas: la clasificación de los factores (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la

selección de los factores clave. A continuación se describen brevemente los factores analizados:

Fortalezas:

- Valoración del autoconocimiento

Debilidades:

- No todas las personas dominan el término autoconocimiento

Oportunidades:

- Ambos géneros (femenino y masculino) poseen tendencias similares ante el tema del autoconocimiento.
- La profesión más predominante de autoconocimiento son los ingenieros.
- Población de 30 a 41 años mas tendiente conocerse a si mismo.
- Casados son más propensos a conocerse a si mismos

Amenazas:

- La situación económica inestable
- La situación familiar problemática
- Inestabilidad política

La Matriz FODA indica 4 estrategias producto de la combinación entre lo personal (Debilidades y Fortalezas) y el ámbito laboral (Amenazas y Oportunidades).

Estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas)

El objetivo es minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

- 1- Brindar al personal, capacitación en el tema del autoconocimiento, como herramienta que le permitirá conocer más sobre esta habilidad personal, sacar a relucir fortalezas, detectar debilidades, en pro de obtener mejor desempeño laboral y mantener relaciones interpersonales mas empáticas y armoniosas.

Estrategia DO (Debilidades Vs. Oportunidades)

Se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

- 1- Realizar campañas informativas del autoconocimiento como habilidad directiva, para que el personal se informe de los beneficios que este le puede generar para su desempeño laboral y vida personal

Estrategia FA (Fortalezas Vs Amenazas)

Se basa en las fortalezas personales que pueden contrarrestar las amenazas del entorno.

- 1- Fomentar el autoconocimiento como habilidad directiva, que además puede generar profundos cambios que fortalezcan nuestra visión ante las diversas situaciones de la vida.

Estrategia FO (Fortalezas Vs Oportunidades)

Esta es la situación ideal. Es un indicador que revela que se esta bien orientado, se refiere a que se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- 1- Brindar al personal, capacitación en temas de crecimiento personal como autoconocimiento, motivación, comunicación efectiva, valores, entre otros, con la finalidad de afianzar su conocimiento respecto a estos temas, para reforzar su confianza para la toma de decisiones tanto a nivel personal como organizacional.

- 2- Aprovechar la capacidad de interacción que posee el personal, para fomentar el trabajo en equipo y crear grupos de trabajo multidisciplinarios para la toma de decisiones para temas de interés que puedan afectar a la empresa y sus trabajadores.

4.2.3 Inteligencia Emocional

A continuación se muestran los resultados, al consultar sobre aspectos importantes de la Inteligencia Emocional en la población objeto de estudio.

CUADRO N° 10 INTELIGENCIA EMOCIONAL

INTELIGENCIA EMOCIONAL												
PREGUNTAS	NUNCA		CASI NUNCA		A VECES		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		TOTAL	
19. Tiene la capacidad de reconocer sus propias emociones	0	0%	0	0%	26	16%	112	70%	22	14%	161	100%
20. Tiene la capacidad de controlar sus propias emociones	0	0%	0	0%	29	18%	89	55%	43	27%	161	100%
21. Tiene la capacidad de reconocer e identificar las emociones de los demás	0	0%	4	3%	68	42%	26	16%	62	39%	161	100%
22. Tiene la capacidad de responder apropiadamente a las señales emocionales de las demás personas	6	3%	3	2%	51	32%	44	28%	57	35%	161	100%
TOTAL	6	1%	7	1%	175	27%	272	42%	185	29%	644	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto la inteligencia emocional, las personas consultadas mostraron mayor tendencia a reconocer sus propias emociones con un 70% y controlar sus propias emociones con un 55%, sin embargo, fueron un poco más precavidos al señalar que tienen la capacidad de reconocer, identificar y responder apropiadamente a las señales emocionales de las demás personas.

Estos resultados muestran que la mayoría de las personas que integran la Gerencia de Proyectos Mayores, tienen más en control con el manejo de sus propias emociones antes que las de los demás miembros de la organización.

De allí, que la inteligencia emocional es determinante para controlar y manifestar nuestras propias emociones y para poder percibir las de los otros, este último factor muy significativo, ya que favorece los vínculos con los demás miembros de la organización, lo que es importante a la hora de relacionarse y mantener una efectiva comunicación.

A nivel organizacional, en particular en la Gerencia de Proyectos Mayores, el manejo de la inteligencia emocional es vital, porque permite que los individuos que allí laboran tengan control emocional y no se dejen llevar por los impulsos, se trata de que ellos aprendan a guiar sus reacciones emocionales de una forma más apropiada, y relacionarse de manera más armoniosa consigo mismo y con los demás lo que permitirá tomar mejores y oportunas decisiones.

En la medida que una persona pueda tomar mejores decisiones que no sean producto de sus emociones, favorecerá su desarrollo a nivel personal y profesional, permitiéndole estar más alerta de las oportunidades que se le puedan presentar para ir escalando peldaños en la organización, cónsonas con sus aspiraciones.

A nivel organizacional y, especialmente, al ocupar cargos a nivel gerencial, es más determinante ser una persona con control a nivel emocional ya que a medida que se va escalando posiciones gerenciales se tienen más responsabilidades y personas a cargo, lo que tal vez genere altos niveles de ansiedad; de allí que es vital mantener la calma para de esa forma mantener mejores relaciones laborales, comunicación con los demás y manejar las tensiones y conflictos que se les pueda presentar tanto fuera como dentro de la empresa.

Al tener un individuo su inteligencia emocional desarrollada, contará con un factor vital para alcanzar sus metas tanto a nivel personal como organizacional, siendo esta una herramienta que le hará fuerte y no esclavo de sus emociones a la hora de tomar decisiones, de allí que, actualmente el abordaje de la inteligencia emocional en las organizaciones, inclusive en la Gerencia de Proyectos Mayores, apunta a la creación de una cultura organizacional más humana que legitime la importancia de las emociones y su manejo, lo que permite crear una conciencia a todo nivel para mantener la armonía personal y organizacional, con miras de lograr los objetivos propuestos y tener un mejor ambiente laboral.

4.2.3.1 Inteligencia Emocional vs. Información general

En la siguiente tabla se relacionan los valores con los factores generales (género, edad, profesión, religión y estado civil).

CUADRO N° 11 INTELIGENCIA EMOCIONAL Vs FACTORES INTERNOS

Inteligencia emocional												
GÉNERO	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
FEMENINO	0	0%	3	1%	87	14%	135	21%	92	14%	318	
MASCULINO	1	0%	4	1%	88	14%	137	21%	44	7%	326	
TOTAL	1	0%	7	1%	175	27%	272	42%	136	21%	644	100%
Edad	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
21-30	0	0%	1	0%	33	5%	51	8%	25	4%	110	17%
31-40	1	0%	4	1%	108	17%	168	26%	53	8%	419	65%
41-50	0	0%	1	0%	23	4%	36	6%	18	3%	79	12%
51-60	0	0%	0	0%	9	1%	14	2%	7	1%	31	5%
61-70	0	0%	0	0%	2	0%	2	0%	1	0%	5	1%
TOTAL	1	0%	7	1%	175	27%	272	42%	105	16%	644	100%
PROFESIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
INGENIERO	1	0%	4	1%	96	15%	149	23%	57	9%	390	61%
LICENCIADO	0	0%	2	0%	55	9%	86	13%	33	5%	178	28%
TSU	0	0%	0	0%	10	2%	15	2%	6	1%	31	5%
ABOGADO	0	0%	0	0%	3	1%	5	1%	2	0%	10	2%
OTROS	0	0%	0	0%	11	2%	17	3%	7	1%	35	5%
TOTAL	1	0%	7	1%	175	27%	272	42%	105	16%	644	100%
RELIGIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
CATOLICO	1	0%	4	1%	95	15%	339	53%	73	11%	376	58%
CRISTIANO	0	0%	1	0%	34	5%	52	8%	26	4%	114	18%
EVANGELICO	0	0%	0	0%	8	1%	12	2%	6	1%	26	4%
ATEO	0	0%	2	0%	38	6%	59	9%	30	5%	128	20%
TOTAL	1	0%	7	1%	174	27%	619	96%	135	21%	644	100%
ESTADO CIVIL	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
CASADO	1	0%	3	1%	43	7%	308	48%	65	10%	346	54%
SOLTERO	0	0%	3	0%	63	10%	98	15%	49	8%	213	33%
DIVORCIADO	0	0%	1	0%	25	4%	39	6%	19	3%	84	13%
CONCUBINO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	1	0%	7	1%	131	20%	445	69%	133	21%	644	100%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los factores generales, con relación a la inteligencia emocional, se destaca que sin importar género, tanto las mujeres como hombres de la gerencia muestran una similar tendencia que demuestra que ambos poseen la capacidad de identificar y controlar sus emociones.

En relación a los estratos de edades, los que mostraron mayor grado de inteligencia emocional fueron las personas con edades comprendidas de 31 a 40 años, en este lapso, los individuos muestran mayor capacidad de identificar, manifestar y controlar sus emociones, durante este periodo de edades las personas tienden a centrarse, mostrando la capacidad de controlar más fácilmente sus emociones y hacia los demás individuos.

En cuanto a las profesiones los que mostraron mayor grado de inteligencia emocional, fueron los ingenieros con un 23%, estos profesionales al desempeñar su carrera deben mostrar habilidades de trabajo en equipo e interacción con demás individuos, lo que les permite controlar sus emociones y ser más empáticos con otros.

Analizando las religiones, los que mostraron mayor inteligencia emocional fueron los católicos con un 53%, a través de la religión y sus preceptos se obtienen la capacidad de canalizar las emociones a través de las creencias que se posea, por su parte la religión católica sigue una serie de mandamientos que se relacionan con el control emocional, lo que en gran parte es un factor que ayuda a que esta tendencia sea marcada.

Por último, al estudiar el estado civil de la población objeto de estudio, predominaron con mayor grado de inteligencia emocional, las personas casadas, estos al estar casados y tener familia a su cargo, tratan de mantener una estabilidad en sus emociones, lo que le permite llevar la conducción en su entorno familiar, laboral y social.

4.2.3.2 Matriz FODA de Inteligencia Emocional

A continuación se describen brevemente los factores FODA:

Fortalezas:

- Capacidad de interactuar con otras personas
- Capacidad de controlar sus emociones

Debilidades:

- Falta de capacidad para reconocer e identificar y responder apropiadamente a las señales emocionales de la demás personas

Oportunidades:

- Tanto las mujeres como los hombres de la Gerencia muestran una similar tendencia ante la inteligencia emocional.
- La profesión más predominante en inteligencia emocional son los ingenieros.
- Población de 30 a 41 años más tendiente a controlar e identificar sus emociones.
- Los casados son más propensos a controlar e identificar sus emociones.

Amenazas:

- La situación económica inestable
- La situación familiar problemática
- Inestabilidad política

La Matriz FODA indica 4 estrategias producto de la combinación entre lo personal (Debilidades y Fortalezas) y el ámbito laboral (Amenazas y Oportunidades).

Estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas)

El objetivo es minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

- 1- Brindar al personal, planes de capacitación con relación a la inteligencia emocional y temas relacionados, con la finalidad de aprovechar el máximo las oportunidades para sobrellevar las situaciones de falta de comunicación con los demás compañeros, situación familiar, económica, política, entre otras.

Estrategia DO (Debilidades Vs. Oportunidades)

Se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

- 1- Planificar encuentros cara a cara con los trabajadores de la Gerencia con el fin de visualizar la forma de actuar y reacción del personal respecto a otros compañeros, con el fin de evitar conflictos e incertidumbre en el sitio de trabajo.

Estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas)

Se basa en las fortalezas personales que pueden contrarrestar las amenazas del entorno.

- 1- Planificar conversatorios que promuevan alternativas para apalear la inestabilidad país y no impacte tan fuerte en nuestro desempeño laboral.

Estrategia FO (Fortalezas Vs Oportunidades)

Esta es la situación ideal. Es un indicador que revela que se esta bien orientado, se refiere a que se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- 1- Aprovechar la capacidad de interacción que posee el personal, para fomentar el trabajo en equipo y crear grupos de trabajo en la gerencia.

4.2.4 Valores Personales

CUADRO N° 12 VALORES PERSONALES

PREGUNTAS	VALORES PERSONALES										TOTAL	100%
	NUNCA		CASI NUNCA		A VECES		SIEMPRE		CASI SIEMPRE			
23. Valora las reglas y normas sociales	0	0%	0	0%	11	7%	130	81%	19	12%	161	100%
24. Valora las relaciones individuales	0	0%	1	1%	19	12%	118	73%	22	14%	161	100%
25. Se comporta adecuadamente según las normas morales	0	0%	0	0%	11	7%	118	73%	32	20%	161	100%
TOTAL	0	0%	1	0%	42	9%	366	76%	74	15%	483	100%

Fuente: Elaboración propia

En relación a los valores personales dentro de la Gerencia de Proyectos Mayores, los resultados muestran una tendencia clara, el 81% de los consultados valoran las reglas y normas sociales y el 73% de ellos valoran las relaciones individuales y se comportan adecuadamente según las normas morales.

Estos resultados indican que los integrantes de la Gerencia tienen valores sólidos, éstos son una guía para la conducta. Forman parte de la identidad de las personas y los orientan sobre cómo proceder en los distintos ámbitos de la vida. Aunque los valores comienzan a formarse desde una edad temprana, son personales y cada quien les da un sentido propio; la puesta en práctica de los valores es una decisión personal. Cada uno de ellos determinará cómo un individuo actuará frente a las distintas situaciones de su vida.

Al formar parte de una organización con valores ya definidos, como personas decidimos admitirlos y ponerlos en práctica. Así, asumir los valores de una organización en la que nos interesa estar es una responsabilidad individual. Sin embargo, las organizaciones cada vez son más conscientes de la importancia de decidir y promover sus valores y del impacto que esto genera en los ámbitos internos y sociales.

La Gerencia de Proyectos Mayores no escapa de esta realidad, ya que saben que es fundamental mantener un buen clima organizacional, originado por el buen comportamiento y trato de cada uno de sus trabajadores que están logrando con sus valores que esto sea posible, y son principalmente los líderes en todos los niveles gerenciales los responsables de conocer, preservar y actuar con los valores de la organización, deben estar conscientes de que todo lo que hacen o dejan de hacer comunica valores organizacionales al resto del equipo. Que los líderes promuevan valores requiere de mucho coraje y esfuerzo de parte de éstos y una fuerte decisión nacida de entender cuáles son los beneficios personales y organizacionales.

Para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Son la columna vertebral de sus comportamientos; como cimientos, los valores no sólo necesitan ser establecidos sino que las organizaciones deben mantenerlos, difundirlos y divulgarlos siempre, para que sus trabajadores internalicen sus significados y los hagan propios en sus labores cotidianas.

Para una organización es un gran reto trabajar seriamente sus valores. Sin embargo, decidir invertir tiempo y recursos en esta tarea deriva en la creación de una empresa fuerte, en la cual sus miembros logran sus objetivos de manera más eficiente y satisfactoria y se sienten unidos y motivados para formar parte de ella.

4.2.4.1 Valores Vs. Información general

En la siguiente tabla se relaciona los valores con los factores generales (género, edad, profesión, religión y estado civil).

CUADRO N° 13 VALORES PERSONALES Vs FACTORES INTERNOS

VALORES PERSONALES												
GÉNERO	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
FEMENINO	0	0%	0	0%	21	4%	182	38%	37	8%	240	50%
MASCULINO	0	0%	1	0%	21	4%	184	38%	37	8%	243	50%
TOTAL	0	0%	1	0%	42	9%	366	76%	74	15%	483	100%
Edad	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
21-30	0	0%	0	0%	8	2%	68	14%	14	3%	90	19%
31-40	0	0%	1	0%	26	5%	226	47%	46	9%	299	62%
41-50	0	0%	0	0%	6	1%	49	10%	10	2%	64	13%
51-60	0	0%	0	0%	2	0%	19	4%	4	1%	26	5%
61-70	0	0%	0	0%	0	0%	3	1%	1	0%	4	1%
TOTAL	0	0%	1	0%	42	9%	366	76%	74	15%	483	100%
PROFESIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
INGENIERO	0	0%	1	0%	23	5%	200	41%	40	8%	264	55%
LICENCIADO	0	0%	0	0%	13	3%	116	24%	23	5%	153	32%
TSU	0	0%	0	0%	2	0%	20	4%	4	1%	27	6%
ABOGADO	0	0%	0	0%	1	0%	7	1%	1	0%	9	2%
OTROS	0	0%	0	0%	3	1%	23	5%	5	1%	30	6%
TOTAL	0	0%	1	0%	42	9%	366	76%	74	15%	483	100%
RELIGIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
CATOLICO	0	0%	1	0%	23	5%	200	41%	40	8%	263	54%
CRISTIANO	0	0%	0	0%	8	2%	70	15%	14	3%	93	19%
EVANGELICO	0	0%	0	0%	2	0%	16	3%	3	1%	21	4%
ATEO	0	0%	0	0%	9	2%	80	16%	16	3%	105	22%
TOTAL	0	0%	1	0%	42	9%	366	76%	74	15%	482	100%
ESTADO CIVIL	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
CASADO	0	0%	1	0%	23	5%	198	41%	40	8%	261	54%
SOLTERO	0	0%	0	0%	15	3%	109	23%	22	4%	146	30%
DIVORCIADO	0	0%	0	0%	6	1%	52	11%	11	2%	69	14%
CONCUBINO	0	0%	0	0%	1	0%	7	1%	1	0%	9	2%
TOTAL	0	0%	1	0%	45	9%	366	76%	74	15%	485	100%

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los factores generales como el sexo, con relación a los valores, se pudo evidenciar que tanto los hombres como las mujeres, muestran porcentajes similares 38% en cuanto a los valores personales, lo que indican que no importa género los valores son propios de cada individuo, en la gerencia se muestran señales muy contundentes de que ambos sexos poseen esta cualidad.

Con respecto a los estratos de edades, los que mostraron mayor valores personales fueron las personas con edades comprendidas de 31 a 40 años, En este periodo ya se tiene conciencia de lo bueno y lo malo, se cuenta con experiencia vivida y se tiene raciocinio para poder sopesar nuestros valores y comportamiento ante la sociedad y en nuestro ámbito laboral.

En cuanto a las profesiones los que mostraron mayor grado de valores, fueron los ingenieros con un 41%, seguido de los licenciados con 41.

Analizando las religiones, los que mostraron mayor inteligencia emocional fueron los católicos con un 41%, Los valores en nuestra actualidad son una de las enseñanzas básicas en la convivencia cotidiana con nuestra sociedad. Uno de todos ellos es el respeto hacia la ideología cada ser humano tiene con respecto a sus creencias.

Al estudiar el estado civil de la población objeto de estudio, predominaron con valores, las personas casadas, estos al poseer esta condición al casarse y formar una familia debe arraigar una serie de valores familiares que son aplicables en todos los ámbitos donde se desenvuelven, incluso el laboral.

4.2.4.2 Matriz FODA de Inteligencia Emocional

A continuación se describen brevemente los factores FODA:

Fortalezas:

- Valora las relaciones individuales
- Valoran las relaciones sociales

Debilidades:

La población objeto de estudio no manifestó debilidades en cuanto a los valores.

Oportunidades:

- Tanto las mujeres como hombres de la gerencia muestran una similar tendencia ante los valores personales.
- La profesión más predominante en valores personales son los ingenieros.
- Población de 30 a 41 años fueron los más tendientes en cuanto a valores personales.
- Casados son los que mostraron mayor grado de valores personales.

Amenazas:

- La situación económica inestable
- La situación familiar problemática
- Inestabilidad política

La Matriz FODA indica 4 estrategias producto de la combinación entre lo personal (Debilidades y Fortalezas) y el ámbito laboral (Amenazas y Oportunidades)

Estrategia DA (Debilidades Vs. Amenazas)

El objetivo es minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

- 1- Brindar orientación de profesionales que proporcionen herramientas útiles y funcionales para tratar de orientar al personal en la mejor practica de su economía.

Estrategia DO (Debilidades Vs. Oportunidades)

Se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

- 1- Realizar campañas informativas que refuercen los valores personales y organizacionales en todos los niveles de la empresa.

Estrategia FA (Fortalezas Vs Amenazas)

Se basa en las fortalezas personales que pueden contrarrestar las amenazas del entorno.

- 1- Fomentar los valores personales con la finalidad de convertirlos en factores que refuercen situaciones problemáticas a nivel familiar, económicos, políticos.

Estrategia FO (Fortalezas Vs Oportunidades)

Esta es la situación ideal. Es un indicador que revela que se está bien orientado, se refiere a que se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- 1- Brindar al personal, capacitación en temas de valores, con la finalidad de afianzar su conocimiento respecto a estos temas, y crear un buen clima organizacional.

4.2.5 Estilo Cognoscitivo

CUADRO N° 14 ESTILO COGNOSCITIVO

ESTILO COGNOSCITIVO												
PREGUNTAS	NUNCA		CASI NUNCA		A VECES		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		TOTAL	
26. Hace hincapié en hechos, detalles y datos, buscando soluciones claras y objetivas	0	0%	1	1%	33	21%	101	63%	25	16%	161	100%
27. Hace hincapié en la estructura, planes, preparación, y se concentra en métodos de preparación y seguimiento	0	0%	3	2%	36	22%	83	52%	39	24%	161	100%
28. Hace hincapié en la creatividad, aceptación de riesgos y la innovación, concentrándose en la espontaneidad y posibilidades	0	0%	7	4%	46	28%	75	47%	33	21%	161	100%
TOTAL	0	0%	11	2%	115	24%	260	54%	97	20%	483	100%

Fuente: Elaboración propia

El estilo cognoscitivo en la Gerencia de Proyectos Mayores indica que el 63% de los encuestados hacen hincapié en hechos, detalles y datos buscando soluciones claras y objetivas lo que denota un estilo cognoscitivo de conocimiento, también se pudo evidenciar que el 52% de ellos se centran en la estructura, planes y se concentran en métodos de preparación y seguimiento, haciendo énfasis en el estilo cognoscitivo de planeación y, por último, el 47% se basan en la creatividad, aceptación de riesgos y la innovación, concentrándose en la espontaneidad y posibilidades, lo que habla de un estilo cognoscitivo creativo.

Los miembros que integran esta Gerencia poseen estilos cognoscitivos variados, éstos deben canalizar su forma de obtener y procesar la información que obtienen de las diferentes fuentes, sólo así aprovecharán mejor el conocimiento que pueden adquirir e internalizar cada día.

Actualmente, el conocimiento es considerado como un activo básico y estratégico para las organizaciones ya que les permite crear y mantener ventajas competitivas. El conocimiento se centra en la forma como se reúne la información y la manera en que se evalúa y actúa en relación a ésta; y es vital para las organizaciones buscar la forma de crear y fomentar el conocimiento en su personal, ya que éste es sensible a múltiples factores y se materializa e integra en los recursos y capacidades de la organización llegando a constituir y mantener ventajas competitivas.

4.2.5.1 Valores Vs. Información general

En la siguiente tabla se relaciona el estilo cognoscitivo con los factores generales (género, edad, profesión, religión y estado civil).

CUADRO N° 15 ESTILO COGNOSCITIVO Vs FACTORES INTERNOS

ORIENTACIÓN AL CAMBIO												
GÉNERO	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
FEMENINO	0	0%	5	1%	57	12%	129	27%	48	10%	240	50%
MASCULINO	0	0%	6	1%	58	12%	131	27%	49	10%	243	50%
TOTAL	0	0%	11	2%	115	24%	260	54%	97	20%	483	100%
Edad	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
21-30	0	0%	2	0%	21	4%	48	10%	18	4%	90	19%
31-40	0	0%	7	1%	71	15%	161	33%	60	12%	299	62%
41-50	0	0%	1	0%	15	3%	35	7%	13	3%	64	13%
51-60	0	0%	1	0%	6	1%	14	3%	5	1%	26	5%
61-70	0	0%	0	0%	1	0%	2	0%	1	0%	4	1%
TOTAL	0	0%	11	2%	115	24%	260	54%	97	20%	483	100%
PROFESIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
INGENIERO	0	0%	6	1%	63	13%	142	29%	53	11%	264	55%
LICENCIADO	0	0%	3	1%	36	8%	82	17%	31	6%	153	32%
TSU	0	0%	1	0%	6	1%	15	3%	5	1%	27	6%
ABOGADO	0	0%	0	0%	2	0%	5	1%	2	0%	9	2%
OTROS	0	0%	1	0%	7	1%	16	3%	6	1%	30	6%
TOTAL	0	0%	11	2%	115	24%	260	54%	97	20%	483	100%
RELIGIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
CATOLICO	0	0%	6	1%	62	13%	143	30%	52	11%	264	55%
CRISTIANO	0	0%	2	0%	22	5%	50	10%	19	4%	93	19%
EVANGELICO	0	0%	0	0%	5	1%	11	2%	4	1%	21	4%
ATEO	0	0%	2	0%	25	5%	57	12%	21	4%	105	22%
TOTAL	0	0%	11	2%	114	24%	261	54%	96	20%	483	100%
ESTADO CIVIL	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
CASADO	0	0%	5	1%	55	11%	124	26%	46	10%	231	48%
SOLTERO	0	0%	4	1%	41	9%	94	19%	35	7%	174	36%
DIVORCIADO	0	0%	2	0%	16	3%	37	8%	14	3%	69	14%
CONCUBINO	0	0%	0	0%	2	0%	5	1%	2	0%	9	2%
TOTAL	0	0%	11	2%	115	24%	260	54%	97	20%	483	100%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el estilo cognoscitivo y relacionarlo con los factores generales (género, edad, profesión, religión y estado civil), se pudo evidenciar que tanto los hombres como las mujeres cuentan con estilos cognoscitivos bien definidos; lo que indican que todos los miembros de la gerencia poseen habilidades para captar y procesar la información.

La población de 31-40 años, mostraron estilos cognoscitivos definidos, se trata en su mayoría de profesionales universitarios, destacando los ingenieros con un 29%, esto es de esperar, porque en particular ellos poseen habilidades

técnicas que derivan en conocimientos que han adquirido durante su carrera y que además ponen en práctica durante su vida profesional.

En cuanto al estado civil destacaron los casados con estilos cognoscitivos variados y definidos que les favorecen tanto en su vida familiar como laboral.

4.2.5.2 Matriz FODA de Estilo Cognoscitivo

A continuación se describen brevemente los factores FODA:

Fortalezas:

- Estilos cognoscitivos definidos

Debilidades:

La población objeto de estudio no manifestó debilidades en cuanto a los estilos cognoscitivos.

Oportunidades:

- Tanto las mujeres como hombres de la gerencia muestran una similar tendencia ante los estilos cognoscitivos.
- La profesión más predominante en estilos cognoscitivos son los ingenieros.
- La población de 30 a 41 años fueron los más tendientes en cuanto a estilos cognoscitivos.
- Los casados son los que mostraron estilos cognoscitivos definidos.

Amenazas:

- La situación económica inestable
- La situación familiar problemática
- Inestabilidad política

La Matriz FODA desarrollada indica 4 estrategias producto de la combinación entre lo personal (Debilidades y Fortalezas) y el ámbito laboral (Amenazas y Oportunidades)

Estrategia DA (Debilidades Vs. Amenazas)

El objetivo planteado es minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

- 1- Brindar orientación de profesionales que proporcionen herramientas útiles y funcionales para tratar de orientar al personal en la mejor practica de su economía.

Estrategia DO (Debilidades Vs. Oportunidades)

Se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

- 1- Realizar programas de capacitación para fomentar los diferentes estilos cognoscitivos presentes en la gerencia.

Estrategia FA (Fortalezas Vs Amenazas)

Se basa en las fortalezas personales que pueden contrarrestar las amenazas del entorno.

- 1- Incentivar al personal de la gerencia a que saquen provecho de sus conocimientos, con la finalidad de buscar alternativas para sobrellevar los temas económicos, familiares, políticos y organizacionales.

Estrategia FO (Fortalezas Vs Oportunidades)

Esta es la situación ideal. Es un indicador que revela que se esta bien orientado, se refiere a que se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- 1- Plantear técnicas de evaluación al personal, que permitan detectar sus debilidades, potencialidades y estilo cognoscitivo, con el fin de aprovechar sus puntos fuertes y reforzar dichas debilidades, en pro de su mejor desempeño.

4.2.6 Orientación hacia al cambio

CUADRO N° 16 ORIENTACIÓN HACIA EL CAMBIO

ORIENTACION HACIA EL CAMBIO												
PREGUNTAS	NUNCA		CASI NUNCA		A VECES		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		TOTAL	
29. Se siente amenazado cuando ocurren cambios rápidamente o de forma imprevista en una situación	25	16%	51	32%	54	34%	22	14%	8	5%	161	100%
30. Siente que usted es propiciador del cambio en su organización	11	7%	25	16%	62	39%	40	25%	22	14%	161	100%
TOTAL	36	11%	76	24%	117	36%	62	19%	31	9%	322	100%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados en cuanto a la orientación hacia el cambio evidencia que los miembros de la Gerencia de Proyectos Mayores se sienten un poco dudosos en cuanto a esta dimensión, debido a que el 34% manifestó que a veces se sienten amenazados cuando ocurren cambios rápidamente o de forma imprevista, el 32% expreso que casi nunca; mientras que el 39% siente que a veces es propiciador de cambio en la organización.

Estas evidencias dejan ver en el personal de la Gerencia de Proyectos Mayores cierta inseguridad a la hora de enfrentar los cambios y ser propiciadores de los mismos, siendo este un factor que llama la atención, ya que hoy en día, en el ámbito empresarial estamos sujetos a innumerables transiciones, maneras nuevas y diferentes de hacer las cosas, cambios sociales o tecnológicos. Las empresas deberán ser capaces de reorganizarse para adaptarse a las nuevas realidades.

Es vital que las organizaciones se adapten a los nuevos cambios y en ese proceso involucren a sus trabajadores, de lo contrario serán arrastrados por la vorágine de la sociedad moderna y globalizada en que vivimos hoy en día.

4.2.6.1 Orientación al cambio Vs. Información general

En la siguiente tabla se vincula la orientación al cambio con los factores generales (género, edad, profesión, religión y estado civil).

CUADRO N° 17 ORIENTACIÓN HACIA EL CAMBIO Vs FACTORES INTERNOS

ORIENTACIÓN AL CAMBIO													
GÉNERO	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%	
FEMENINO	18	6%	38	12%	58	18%	31	10%	15	5%	160	50%	
MASCULINO	18	6%	38	12%	59	18%	31	10%	16	5%	162	50%	
TOTAL	36	11%	76	24%	117	36%	62	19%	31	10%	322	100%	
Edad	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%	
21-30	7	2%	14	4%	22	7%	12	4%	6	2%	60	19%	
31-40	22	7%	47	15%	72	22%	38	12%	19	6%	199	62%	
41-50	5	1%	10	3%	16	5%	8	3%	4	1%	43	13%	
51-60	2	1%	4	1%	6	2%	3	1%	2	1%	17	5%	
61-70	0	0%	1	0%	1	0%	1	0%	0	0%	3	1%	
TOTAL	36	11%	76	24%	117	36%	62	19%	31	10%	322	100%	
PROFESIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%	
INGENIERO	20	6%	42	13%	64	20%	34	11%	17	5%	176	55%	
LICENCIADO	11	4%	24	7%	37	12%	20	6%	10	3%	102	32%	
TSU	2	1%	4	1%	7	2%	3	1%	2	1%	18	6%	
ABOGADO	1	0%	1	0%	2	1%	1	0%	1	0%	6	2%	
OTROS	2	1%	5	1%	7	2%	4	1%	2	1%	20	6%	
TOTAL	36	11%	76	24%	117	36%	62	19%	31	10%	322	100%	
RELIGIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%	
CATOLICO	19	6%	41	13%	63	20%	37	11%	16	5%	176	55%	
CRISTIANO	7	2%	15	5%	23	7%	12	4%	6	2%	62	19%	
EVANGELICO	2	0%	3	1%	5	2%	3	1%	1	0%	14	4%	
ATEO	8	2%	17	5%	25	8%	13	4%	7	2%	70	22%	
TOTAL	36	11%	76	23%	116	36%	65	20%	30	9%	322	100%	
ESTADO CIVIL	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%	
CASADO	17	5%	36	11%	56	17%	30	9%	15	5%	154	48%	
SOLTERO	13	4%	27	9%	42	13%	22	7%	11	3%	116	36%	
DIVORCIADO	5	2%	11	3%	17	5%	9	3%	4	1%	46	14%	
CONCUBINO	1	0%	1	0%	2	1%	1	0%	1	0%	6	2%	
TOTAL	36	11%	76	24%	117	36%	62	19%	31	10%	322	100%	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación de la orientación al cambio, con los factores generales (género, edad, profesión, religión y estado civil); se pudo constatar que al igual que el resto de las demás dimensiones del autoconocimiento, la tendencia entre géneros es muy pareja, manifestando tanto mujeres como hombres, esta vez, una propensión de mostrarse aprensivos ante los cambios que se puedan generar en la organización.

La población objeto de estudio de edades entre 31-40 años se mostraron recelosos ante el cambio, a medida que se va ganando edad las personas se muestran menos arriesgadas y sienten un poco más inseguras a enfrentar cambios y dejar su estabilidad. En cuanto a la religión los católicos se mostraron más escépticos al cambio y a veces se sentían amenazados por los mismos, guardando relación con la obediencia que muestran los creyentes ante los preceptos y mandatos divinos. Por su parte las personas casadas de la gerencia también mostraron la tendencia recelosa ante los cambios, ya que estos buscan seguridad para ellos y sus familias, así mismo en su vida personal y laboral.

4.2.6.2 Matriz FODA de Orientación hacia el Cambio

A continuación se describen brevemente los factores FODA:

Fortalezas:

- Parte de los trabajadores son propiciadores del cambio en la organización

Debilidades:

- Parte de los trabajadores se sienten amenazados cuando ocurren cambios rápidamente o de forma imprevista
-

Oportunidades:

- Tanto las mujeres como hombres de la gerencia muestran una similar tendencia ante la orientación al cambio.

Amenazas:

- La situación económica inestable
- La situación familiar problemática
- Inestabilidad política

La Matriz FODA indica 4 estrategias producto de la combinación entre lo personal (Debilidades y Fortalezas) y el ámbito laboral (Amenazas y Oportunidades)

Estrategia DA (Debilidades Vs. Amenazas)

El objetivo es potenciar las debilidades y eliminar las amenazas.

- 1- Plantear propuestas de mejoras de beneficios, de salud, educación y recreacionales, para minimizar incertidumbre que pueda tener el personal al respecto.
- 2- Plantear mesas de trabajo con dirigentes políticos de la empresa, en pro de buscar alternativas que minimicen la incertidumbre del personal en temas de interés que surjan de esa iniciativa.

Estrategia DO (Debilidades Vs. Oportunidades)

Se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

- 1- Involucrar al personal en el proceso de toma de decisiones que son vitales para todos los miembros de la Gerencia, incentivando la participación activa contra la incertidumbre al cambio dentro la organización.

Estrategia FA (Fortalezas Vs Amenazas)

Se basa en las fortalezas personales que pueden contrarrestar las amenazas del entorno.

- 1- Planificar conversatorios que promuevan alternativas para apalear la inestabilidad país y no impacte tan fuerte en nuestro desempeño laboral.
- 2- Fomentar la participación activa del personal, para obtener nuevas ideas que sean propiciadoras para generen cambios organizacionales.

Estrategia FO (Fortalezas Vs Oportunidades)

Esta es la situación ideal. Es un indicador que revela que se esta bien orientado, se refiere a que se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- 1- Fomentar incentivos para aquellos trabajadores que impulsen cambios positivos para su organización.
- 2- Plantear técnicas de evaluación al personal, que permitan detectar sus debilidades, potencialidades y estilo cognoscitivo, con el fin de aprovechar sus puntos fuertes y reforzar dichas debilidades, en pro de su mejor desempeño.

4.2.7 Autoevaluación Básica y Esencial

CUADRO N° 18 AUTOEVALUACIÓN BÁSICA Y ESENCIAL

AUTOEVALUACIÓN BÁSICA Y ESENCIAL												
Autoevaluación Básica y Esencial	NUNCA		CASI NUNCA		A VECES		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		TOTAL	
31. Es capaz de controlar su propio destino?	7	4%	17	10%	58	36%	54	34%	25	16%	161	100%
32. Se considera capaz, exitoso y valioso en su vida	0	0%	0	0%	17	10%	126	78%	18	11%	161	100%
33. Se desempeña con éxito en todos los aspectos de su vida	0	0%	0	0%	26	16%	101	63%	33	21%	161	100%
34. Se considera emocionalmente estable	0	0%	0	0%	21	13%	108	67%	32	20%	161	100%
TOTAL	7	1%	17	3%	122	19%	390	61%	108	17%	644	100%

Fuente: Elaboración propia

Al valorar la respuestas dadas a la evaluación básica y esencial se encontró que el 36% de los encuestados mostraban dudas respecto a su capacidad de controlar su propio destino, sin embargo, 78% de ellos se consideran capaces, exitosos y valiosos en su vida, 63% se desempeñan con éxito en todos los aspectos de su vida y 67% se consideran emocionalmente estables.

Estos resultados dan muestras del grado de autoestima que poseen los integrantes de la Gerencia de Proyectos Mayores al considerarse valiosos en todos los aspectos de su vida, así mismo mostraron estabilidad a nivel emocional, factores determinantes a la hora de establecer un concepto definido de si mismo que permita al individuo medir el grado de satisfacción a nivel personal y profesional con que asume su vida diaria.

La autoevaluación dependerá en último término de la capacidad autocrítica y de observación que cada uno de los empleados de la Gerencia tenga respecto de la función que realizan dentro de una organización, de otra forma los resultados obtenidos serán ajenos a lo que se vive en la realidad y, por lo tanto, inservibles.

Uno de los aspectos que puede considerarse positivo para la compañía a la hora de practicar la autoevaluación de los propios trabajadores, es conocer el concepto que cada uno de éstos tienen sobre sí mismo, aportando con ello un dato valioso para reconocer las debilidades y fortalezas de los mismos.

Al individuo autoevaluarse, será capaz de reconocer sus fortalezas y debilidades, cuestión importante a la hora de buscar la mejora continua en todos los niveles de su vida.

4.2.7.1 Autoevaluación Básica y Esencial vs. Información general

En la siguiente tabla se relaciona la autoevaluación básica y esencial con los factores generales (género, edad, profesión, religión y estado civil).

CUADRO N° 19 AUTOEVALUACIÓN BÁSICA Y ESENCIAL VS FACTORES INTERNOS

AUTOEVALUACIÓN BÁSICA Y ESENCIAL												
GÉNERO	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
FEMENINO	3	1%	8	1%	61	9%	194	30%	54	8%	320	50%
MASCULINO	4	1%	9	1%	61	10%	196	30%	54	8%	324	50%
TOTAL	7	1%	17	3%	122	19%	390	61%	108	17%	644	100%
Edad	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
21-30	1	0%	3	0%	23	4%	73	11%	20	3%	120	19%
31-40	4	1%	11	2%	75	12%	241	37%	67	10%	398	62%
41-50	1	0%	2	0%	16	3%	52	8%	14	2%	86	13%
51-60	0	0%	1	0%	6	1%	21	3%	6	1%	34	5%
61-70	0	0%	0	0%	1	0%	3	1%	1	0%	6	1%
TOTAL	7	1%	17	3%	122	19%	390	61%	108	17%	644	100%
PROFESIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
INGENIERO	4	1%	9	1%	67	10%	213	33%	59	9%	352	55%
LICENCIADO	2	0%	5	1%	39	6%	124	19%	34	5%	204	32%
TSU	0	0%	1	0%	7	1%	22	3%	6	1%	36	6%
ABOGADO	0	0%	0	0%	2	0%	7	1%	2	0%	12	2%
OTROS	0	0%	1	0%	8	1%	24	4%	7	1%	40	6%
TOTAL	7	1%	17	3%	122	19%	390	61%	108	17%	644	100%
RELIGIÓN	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
CATOLICO	4	1%	9	1%	66	10%	214	33%	59	9%	352	55%
CRISTIANO	1	0%	3	1%	23	4%	75	12%	21	3%	124	19%
EVANGELICO	0	0%	1	0%	5	1%	17	3%	5	1%	28	4%
ATEO	2	0%	4	1%	27	4%	85	13%	23	4%	140	22%
TOTAL	7	1%	17	3%	121	19%	391	61%	108	17%	644	100%
ESTADO CIVIL	NUNCA	%	CASI NUNCA	%	A VECES	%	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	TOTAL	%
CASADO	3	1%	8	1%	58	9%	187	29%	52	8%	308	48%
SOLTERO	3	0%	6	1%	44	7%	140	22%	39	6%	232	36%
DIVORCIADO	1	0%	2	0%	17	3%	56	9%	15	2%	92	14%
CONCUBINO	0	0%	1	0%	2	0%	7	1%	2	0%	12	2%
TOTAL	7	1%	17	3%	122	19%	390	61%	108	17%	644	100%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el comportamiento de los miembros de la Gerencia ante la autoevaluación básica y esencial, se mostró que sin importar el género, la población objeto de estudio tiene la capacidad de autoevaluar aspectos de su vida y entorno laboral, así mismo la misma tendencia la mostraron las personas entre 31-40 años de edad, ya que al madurar cuentan con mayor criterio para reconocer y evaluar la magnitud de sus actos.

Por su parte las personas católicas mostraron mayor tendencia, bien se debe a que esta religión utiliza la introspección para reconocer lo bueno y lo malo de los actos que se cometen en la vida. Así mismo los casados, mantuvieron esta tendencia, al tener familia y personas que dependen de ellos deben evaluarse ellos mismos y sus prioridades para brindar calidad de familia a él y los suyos, lo que se manifiesta en estabilidad emocional, laboral y en todos los demás ámbitos de su vida.

4.2.7.2 Matriz FODA de Autoevaluación básica y Esencial

A continuación se describen brevemente los factores FODA:

Fortalezas:

- Consideran ser exitosos en su vida
- Emocionalmente estables.

Debilidades:

- No Todos tienen la capacidad de controlar su destino

Oportunidades:

- Tanto las mujeres como hombres de la gerencia muestran una similar tendencia la autoevaluación básica y esencial.
- La profesión más predominante en autoevaluación básica y esencial son los ingenieros.
- Población de 30 a 41 años fueron los más tendientes en cuanto a la autoevaluación básica y esencial.

Amenazas:

- La situación económica inestable
- La situación familiar problemática
- Inestabilidad política

La Matriz FODA indica 4 estrategias producto de la combinación entre lo personal (Debilidades y Fortalezas) y el ámbito laboral (Amenazas y Oportunidades)

Estrategia DA (Debilidades Vs. Amenazas)

El objetivo es fortalecer las debilidades y minimizar las amenazas.

- 1- Plantear propuestas de mejoras de beneficios, de salud, educación y recreacionales, para minimizar incertidumbre que pueda tener el personal al respecto.

Estrategia DO (Debilidades Vs. Oportunidades)

Se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

- 1- Involucrar al personal en el proceso de capacitación relacionada a temas motivacionales que le proporcione las herramientas claves para enfrentar su vida social y laboral.

Estrategia FA (Fortalezas Vs Amenazas)

Se basa en las fortalezas personales que pueden contrarrestar las amenazas del entorno.

- 1- Fomentar conversatorios y grupos de apoyo, para que el personal de la organización orientado y capacitados en temas de mejoramiento personal, guíen a sus compañeros de trabajo y brinden herramientas claves para apalear las situaciones familiares, políticas, económicas y organizacionales en pro de mantener la estabilidad emocional de los mismos.

Estrategia FO (Fortalezas Vs Oportunidades)

Esta es la situación ideal. Es un indicador que revela que se esta bien orientado, se refiere a que se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- 1- Plantear técnicas de evaluación al personal, que permitan detectar sus debilidades, potencialidades, con el fin de aprovechar sus puntos fuertes y reforzar dichas debilidades, en pro de su mejor desempeño laboral.

4.3 Factores Externos

Para realizar el análisis del autoconocimiento como una habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre, se tomó en consideración una serie de factores externos: económicos, políticos, sociales, organizacionales, religiosos, que darán una visión más amplia a la investigación, no solo se basará en factores internos.

A continuación se muestran resultados de los factores externos, según encuesta realizada a los trabajadores objeto de estudio que integran esta Gerencia:

CUADRO N° 20 FACTORES EXTERNOS

3er BLOQUE: FACTORES EXTERNOS	NUNCA		CASI NUNCA		A VECES		SIEMPRE		CASI SIEMPR		TOTAL	
35. Toma decisiones están vinculadas a lo que conoce	0	0%	0	0%	25	16%	111	69%	25	16%	161	100%
36. Toma decisiones están vinculadas a sus experiencias	0	0%	0	0%	22	14%	108	67%	31	19%	161	100%
37. La situación económica actual influye en tus dediciones	0	0%	6	3%	40	25%	93	58%	22	14%	161	100%
38. Los problemas en tu entorno familiar afecta su vida laboral	12	8%	29	18%	56	34%	54	34%	10	6%	161	100%
39. La situación política actual influye en tu comportamiento	8	5%	28	17%	53	33%	65	41%	7	4%	161	100%
40. La falta de incentivos laborales repercuten en tu desempeño	10	6%	18	11%	44	28%	74	46%	15	9%	161	100%
41. Tus creencias religiosas fortalecen su forma de pensar y creencias	10	6%	15	9%	31	19%	89	55%	17	10%	161	100%
42. Puede tomar decisiones sin ser esclavo de la sociedad	1	1%	4	3%	25	16%	111	69%	19	12%	161	100%
43. Considera, que lo que otros, piensen de usted, influye en su comportamiento	68	42%	35	22%	14	9%	43	27%	1	1%	161	100%
44. Necesita aprobación y reconocimiento de sus logros de terceras personas	68	42%	35	22%	14	9%	43	27%	1	1%	161	100%
TOTAL	178	11%	169	11%	323	20%	791	49%	149	9%	1610	100%

Fuente: Elaboración propia.

En general, los resultados de las tablas indican que existe una tendencia del 49% de los encuestados a sentirse afectados por factores externos, tales como, económicos, políticos, sociales, organizacionales, religiosos; así mismo los que más destacan se refieren a la capacidad de tomar decisiones ligadas a lo que conoce y la toma de decisiones sin ser esclavo de la sociedad, ambos con un 69%. La toma de decisiones ligadas a la experiencia se aproximó con un 67% de la preferencia. De igual forma, el factor económico destacó con un 58%, las creencias religiosas con 55%, falta de incentivos laborales 46% y la política con 41%.

La situación familiar tuvo una tendencia dividida, ya que el 34% de los encuestados dijo que a veces la situación familiar afecta su entorno laboral, mientras que el otro 34% de ellos respondió que es un hecho que siempre se ven afectados por este aspecto.

En este análisis, también se pudo constatar que el 42% de los encuestados nunca consideran que lo que otros piensen de ellos influye en su comportamiento y no necesitan aprobación y reconocimiento de sus logros de terceras personas.

Es importante destacar que al interactuar con otras personas no se esta ajeno a ser afectados en algún momento por esta serie de aspectos señalados anteriormente, por supuesto, que dependiendo de la personalidad y forma de asumir los inconvenientes, se tendrá mayor entereza a la hora de asumir cada situación.

De allí que cada individuo debe estar consciente de sus puntos débiles y fuertes, para de esa forma asumir los desafíos propios de la vida diaria en su ámbito personal y laboral sin dejar que los factores externos sean un limitante en su desarrollo en todos los aspectos de su vida y, además, poder sobrellevar las diferentes situaciones sin que lo afecten y así encontrar el equilibrio en sus vidas.

Es fundamental para ello tener dominio de si mismo y todo lo que esto implica, por esta razón el autoconocimiento es esencial en nuestra vida porque nos permitirá crear métodos y técnicas basadas en nuestras fortalezas que habiliten orientarnos a nuestro desarrollo.

CAPÍTULO V

LOGRO DE LOS OBJETIVOS

Una vez desarrollado el proceso de investigación y aplicado el instrumento (encuesta), se obtuvieron los siguientes resultados en la Gerencia de Proyectos Mayores, División Costa Afuera Orienta, en Cumaná estado Sucre, los mismos se presentaron, analizaron e interpretaron en tablas dependiendo a los elementos presentes en el autoconocimiento.

A continuación se despliegan los objetivos específicos formulados en la investigación, los cuales son desarrollados exhaustivamente en procura del logro integral de cada uno de ellos.

5.1 Habilidades directivas identificables en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

Al hablar de habilidades directivas, nos referimos al conjunto de destrezas que facilitan el desempeño a nivel laboral, en esta investigación, se tomó como referencia la clasificación de Whetten y Cameron que las agrupa en: personales, interpersonales y grupales.

Con respecto a las habilidades directivas personales, se refiere a las competencias que dependen en su mayor parte de uno mismo y son vitales para comprender la visión y misión de lo que queremos para la vida; al definir las habilidades interpersonales, se debe destacar que juegan un papel fundamental para el desarrollo personal e interacción con los demás individuos; mientras que las habilidades grupales se refiere a la interacción con los demás grupos de personas y, en cierta forma, garantizan una mejor

calidad de labor, continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su relación con los demás.

Al hacer un sondeo de las habilidades directivas identificables en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre; se evidenció que al consultar a los trabajadores sobre su preferencia de forma general al desempeñarse en su jornada diaria, solo, interactuando con las demás personas o relacionándose con grupos; la mayor tendencia de los consultados, expresó que tenían más facilidad de trabajar interactuando con los demás o en grupos.

Sin embargo, al hacer una consulta más detallada por tipo de habilidades y sus subdivisiones, según los autores estudiados, Whetten y Cameron, (ver figura N° 04), se notó una mayor inclinación hacia las habilidades personales e interpersonales.

CLASIFICACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

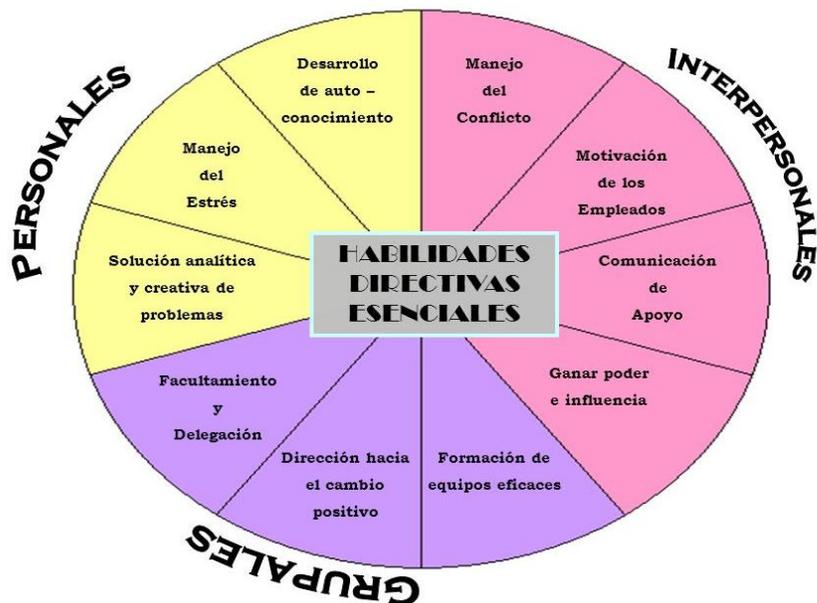


Figura 03: Clasificación de Habilidades Directivas
Fuente: Whetten y Cameron (2011)

Durante esta investigación en la Gerencia, se deja por sentado que efectivamente, los integrantes de ésta prefieren trabajar en la interacción con los demás miembros de la organización lo que denota una marcada tendencia hacia las habilidades interpersonales, siendo el porcentaje más resaltante de afirmaciones en la comunicación efectiva y capacidad de motivar a los demás miembros de la organización.

La encuesta también arrojó al analizarse más específicamente que los miembros de la Gerencia mostraron predilección por las habilidades de tipo personal, y se destacó que la capacidad de conocerse a si mismo, conocida como el autoconocimiento fue la habilidad resaltante de todas; con una tendencia elevada, esto demuestra que los individuos de la Gerencia consideran que el autoconocimiento es muy importante ya que a través de esta habilidad se puede llegar a concretar una idea más clara de lo que somos y de lo que se quiere, que admite identificar las fortalezas y debilidades que se poseen, permitiendo se realice una introspección que apruebe autoevaluarnos y marcar un plan de acción para reforzar los aspectos positivos y robustecer los puntos más frágiles, con el fin de desempeñarnos mejor y alcanzar nuestras metas profesionales y personales.

5.2 Dimensiones del autoconocimiento en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

El autoconocimiento abarca una serie de dimensiones que lo potencian, a lo largo de esta investigación se estudiaron las señaladas por Whetten y Cameron (2011: 61), quienes plantean cinco áreas que son clave para desarrollar una administración exitosa, ellas son: “inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial”.

En el desarrollo y estudio de las mismas se pudo diagnosticar que dentro de la Gerencia de Proyectos Mayores sus trabajadores evidencian inteligencia emocional, en cuanto al manejo de sus propias emociones, sin embargo, al percibir y comprender la de los demás se hace más débil el comportamiento de los mismos.

La inteligencia emocional, marca un factor fundamental para mantener relaciones armónicas y empáticas hacia los demás miembros de la Gerencia, porque si bien es importante identificar, controlar y responder de forma apropiada hacia los demás, es también vital identificar y tener una noción de cómo los otros administran sus emociones, lo que permitirá fomentar un buen clima organizacional donde la tolerancia de unos y otros marcará un factor significativo para mantener un ambiente armónico.

Ahora bien, al hablar de los valores personales, dentro de la Gerencia de Proyectos Mayores se mostró que sus trabajadores respetan las normas sociales, relaciones individuales y se comportan adecuadamente según las normas morales, factor primordial a la hora de establecer relaciones de respeto y comprensión.

En ese marco de ideas, los valores personales son la guía del comportamiento apropiado en un entorno determinado, en la Gerencia de Proyectos Mayores se evidenció que sus miembros comparten esta idea, los trabajadores a todo nivel, analistas, supervisores, líderes y gerentes, muestran respeto hacia los demás, lo que deja claro que esta dimensión en particular del autoconocimiento es practicada en la Gerencia, sin embargo, es importante que estos trabajadores, sean garante de éstos y se encarguen de reforzar, preservar y divulgar los mismos entre las demás gerencias y la organización en general, ya que una empresa con valores bien definidos marca la diferencia.

De modo que al estudiar la forma de percibir y procesar la información de lo que se conoce como estilo cognoscitivo, se pudo observar que es muy variado dentro de la Gerencia, sin embargo, se mostró mayor tendencia al estilo cognoscitivo de

conocimiento que se centra en hechos, detalles y datos buscando soluciones claras y objetivas; así mismo, el estilo cognoscitivo de planeación, también mostró un respetable porcentaje, éste se basa en la estructura, planes y preparación y se concentra en métodos de organización y seguimiento; el último señalado con menor aceptación fue el estilo cognoscitivo creativo, que se apoya en la creatividad, aceptación de riesgos y la innovación, concentrándose en la espontaneidad y posibilidades.

Es visible que los miembros de la Gerencia de Proyectos Mayores son personas que se basan más en hechos, datos concretos y planeación de su trabajo, no son personas que se centran en la creatividad y espontaneidad.

En cuanto la orientación al cambio, algunos de ellos se mostraron resistentes y temerosos de los cambios repentinos dentro de la organización, factor que llama la atención ya que actualmente nos encontramos en un entorno susceptible y sujeto a muchos movimientos que generan cambios constantes, para lo cual se debe estar preparado.

De allí que la Gerencia debe implementar estrategias que se orienten a involucrar más al trabajador dentro de sus procesos y hacerlo participe de los cambios que puedan surgir con miras de vencer la resistencia que éstos puedan tener hacia los mismos.

En cuanto a la evaluación básica y esencial, se mostró que los encuestados tenían dudas respecto a su capacidad de controlar su propio destino, sin embargo, se consideraron capaces, exitosos y valiosos en su vida y se consideraban emocionalmente estables.

En ese tenor es importante para la Gerencia contar con un personal que se aprecia a si mismo y a sus capacidades en sus diferentes entornos, laboral y personal, esto demuestra autoestima personal y autoeficacia por estar satisfecho en su desempeño

laboral; factores vitales para mantener estabilidad emocional, ya que un individuo conforme con todos los aspectos de su vida se sentirá satisfecho, equilibrado y, por tanto, tranquilo con su persona y los demás.

Estas dimensiones del autoconocimiento: inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial, son factores importantes que influyen directamente en la forma de ser del individuo y como se comporta en su entorno con los demás.

De allí que estas dimensiones juegan un papel importante en el desempeño de la persona en su entorno laboral y también a nivel personal, son clave para potenciar las habilidades que tiene cada individuo y, más aun, son vitales para llegar a desarrollar muchas otras.

5.3 Incidencia del Autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

El autoconocimiento es un componente clave para potenciar las habilidades que poseemos y para llegar a desarrollar otras. El conocimiento personal nos permite reconocer nuestros propios dones y fortalezas para capitalizar nuestros talentos.

Dentro de la Gerencia de Proyectos Mayores, es vital saber leer entre líneas los resultados obtenidos de esta investigación porque si bien un porcentaje de las personas encuestadas durante este estudio manifestaron conocer qué significa el término autoconocimiento, otros también expresaron sus dudas al respecto lo que hace pensar que existe un área de oportunidad que se puede aprovechar.

En aras de potenciar la importancia de esta habilidad es vital que sean difundidos sus beneficios desde los niveles bajos hasta los más altos de la organización; y más aun enfatizar que es la base de muchas otras habilidades que se pueden desarrollar si se aspira ocupar algún cargo directivo ya que para estos puestos se requieren determinadas habilidades para desempeñar de manera efectiva las funciones directivas.

El autoconocimiento permite en primer lugar revelar, cuáles son estas habilidades gerenciales y, en segundo, reflexionar sobre las habilidades propias. Sólo de esa forma se puede llegar a forjar las destrezas necesarias para convertirse en un futuro gerente.

Se debe resaltar en la Gerencia de Proyectos Mayores que la habilidad de conocerse a uno mismo permite interiorizar qué habilidades se posee, evaluar en qué grado existen e identificar cuáles se necesita fortalecer o desarrollar para poder mejorar su desempeño y avanzar en el impulso de su carrera dentro de la Gerencia.

También es importante destacar que esta habilidad puede ser un proceso lento que debe ser realista y en su autoevaluación totalmente sincero, lo que proporcionará una mejora continua de nosotros como individuos.

En síntesis, el autoconocimiento es una habilidad que debe ser afianzada para generar estrategias que produzcan cambios significativos en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Es necesario concluir que de acuerdo a los elementos analizados en las bases teóricas del presente y los resultados obtenidos en el proceso de recopilación de datos, se puede resaltar:

- Desde el punto de vista gerencial, el autoconocimiento es una habilidad valiosa para poder alcanzar las metas profesionales, permite la capacidad de reflexionar sobre nuestras fortalezas y debilidades, siendo esto muy provechoso, en especial para aquellos profesionales que se están forjando un camino a nivel gerencial.
- La mayoría de las personas que integran la Gerencia de Proyectos Mayores, se muestran más en control con el manejo de sus propias emociones, antes que las de los demás miembros de la organización.
- Los integrantes de la Gerencia de Proyectos Mayores, tienen valores sólidos, se sienten parte de la organización la cual posee valores bien definidos.
- Los miembros que integran esta gerencia poseen estilos cognoscitivos variados, siendo el más predominante aquel donde se hace hincapié en los hechos, detalles y datos, búsqueda de soluciones claras y objetivas, lo que denota un estilo cognoscitivo de conocimiento.
- El personal de la Gerencia de Proyectos Mayores posee cierta inseguridad a la hora de enfrentar los cambios y ser propiciadores de los mismos.

- El grado de autoestima que poseen los integrantes de la Gerencia de Proyectos Mayores hace que se consideraren valiosos en todos los aspectos de su vida, así mismo mostraron estabilidad a nivel emocional.
- Cada individuo debe estar consciente de sus puntos débiles y fuertes para de esa forma asumir los desafíos propios de la vida diaria en su ámbito personal y laboral sin dejar que los factores externos sean un limitante en su desarrollo en todos los aspectos de su vida y además, poder sobrellevar las diferentes situaciones sin que lo afecten y así encontrar el equilibrio en sus vidas.
- Un porcentaje considerable de los integrantes de la Gerencia de Proyectos Mayores, conocen el término autoconocimiento por asociación o poseen una idea muy abstracta del mismo, por lo tanto, no conocen el alcance de esta habilidad personal, que puede ser una potente herramienta que les aporte beneficios en su vida personal y profesional.
- Los integrantes de la Gerencia de Proyectos Mayores, muestran tendencias a las habilidades interpersonales al relacionarse con los demás miembros de la organización; así también, tienen inclinación a las habilidades personales, considerando que conocerse a uno mismo es relevante e importante para desarrollar un plan de carrera exitoso dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

- Es esencial ofrecer al personal de Proyectos Mayores la capacitación en el tema del autoconocimiento como herramienta que le permitirá sacar a relucir fortalezas y detectar debilidades en pro de obtener un mejor desempeño laboral y mantener relaciones interpersonales más empáticas y armoniosas.

- Efectuar campañas informativas en pro de resaltar la importancia del autoconocimiento como habilidad directiva, para que el personal internalice la importancia de esta habilidad que se traduce en los beneficios que éste le puede generar para su desempeño laboral y vida personal.
- Impulsar el autoconocimiento como habilidad directiva para generar profundos cambios que fortalezcan nuestra visión ante las diversas situaciones del día a día.
- Facilitar al personal, capacitación en temas de crecimiento personal como autoconocimiento, motivación, comunicación efectiva, valores, entre otros, con la finalidad de afianzar su conocimiento respecto a estos temas, para reforzar su confianza para la toma de decisiones tanto a nivel personal como organizacional.
- Cultivar la capacidad de interacción que posee el personal, para impulsar el trabajo en equipo y crear grupos de trabajo multidisciplinarios que faciliten la toma de decisiones en temas de interés que puedan afectar a la empresa y sus trabajadores.
- Incentivar a los trabajadores que impulsen cambios positivos para su organización.
- Promover técnicas de evaluación al personal, que permitan detectar sus debilidades, potencialidades y estilo cognoscitivo, con el fin de aprovechar sus puntos fuertes y reforzar sus debilidades en pro de su mejor desempeño.
- Mejorar beneficios de salud, educación y recreacionales, para minimizar incertidumbre que pueda tener el personal al respecto a los factores externos que pueden afectar su estabilidad laboral y personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Alavi, M. & Leidner, D. (2003). Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica, editor Stuart Barnes, Colección Negocios, Thompson Editores, España.
- Arias, F (2012). El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6ª ed). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación (7ª ed). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Cano, Ciaurriz, A. & Gimeno, F. (1986). AULA, Curso de Orientación Escolar; Humanidades. Cultura, S.A de Ediciones. Madrid-España.
- Chacobo, D. (1993). Introducción a la Filosofía Antigua. A.H. Armstrong. Editorial Universitaria de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Consejo Moral Republicano. (2008). Valores Ciudadanos. Caracas –Venezuela.
- Duro, A. 2006. Introducción al Liderazgo Organizacional: Teoría y Metodología. Editorial Dykinson. Madrid.
- Fernández de Silva, I. (2007). Diccionario de investigación: Una comprensión holística (2ª ed). Caracas: Sypal / Quirón.

- Fontaines, T. (2012). Metodología de la Investigación. Pasos para realizar el Proyecto de Investigación. Editorial MELVIN. Caracas-Venezuela.
- Gaynor, E. (2003). Desarrollo Organizacional y Cambio Organizacional. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Bogotá, Colombia: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (1998). Practica de la Inteligencia Emocional. Bogotá, Editorial Kairos. Barcelona-España.
- Hernández, G. Autoconocimiento, Autoformación y Humanismo. FCASUA-UNAM. 2010.
- Hurtado de Barrera, J. (2008). Cómo formular objetivos de investigación: Una comprensión holística (2ª ed). Caracas: Sypal/Quirón.
- Ivancebich, J. M. (2003). Gestión, Calidad y competitividad. 11ª edición. España.
- Jarrín, A. (2004). De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial. Primera Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Creating, C.A.
- Macías, R. (2005). Prólogo la llamada Investigación Cualitativa en la Ciencias Sociales.
- Madrigal, B. (2013). Habilidades directivas. Editorial McGraw Hill Interamericana S. A.
- Méndez, C. (2007). Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Colombia: McGraw Hill Interamericana S. A.

Muné, F. (1987). Grupos masas y sociedades. Barcelona. Editorial Hispano Europea.

Ríos, P. (2009). Psicología, La Aventura de Conocernos. 3ª edición. Editorial Cognitus.

Sabino, C. (1992). EL Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

Sampieri, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la Investigación (4ª ed).
Editorial Mc Graw Hill.

Tamayo, M. (1992). El Proceso de la Investigación Científica (Fundamentos de la
Investigación y Manual de Evaluación de Proyectos). 2ª edición. Editorial
LIMUSA.

Tamayo y Tamayo. (2003). "Proceso de la Investigación Científica". Editorial Noriega
Editores. Cuarta Edición. México.

Whetten, D & Cameron, D. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. Editorial
PEARSON, octava edición. México.

DOCUMENTOS JURÍDICOS

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República
Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Caracas, 30 de diciembre de 1999.

Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. Gaceta Oficial de la
República Bolivariana de Venezuela N° 5859E. Caracas 10 de diciembre 2007.

Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N°. Caracas
13 de agosto de 2009.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Aburto, H. (2011). Instituto Politécnico Nacional de México, en su investigación doctoral, titulada: Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/handle/123456789/11674>
[Consultado 23/11/2015].

Alonso, C., Velasco, M. y Gallego, M. Autoconocimiento y Pensamiento Crítico como factores Determinantes de un excelente desempeño laboral en la primera experiencia de trabajo profesional. Disponible en:
<http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.2%20GTH%20%20ALONSO,%20VESLASC%20y%20GALLEGO%20%28P%29.pdf> [Consultado 27/01/2015].

Arana, A. (2008). El Valor del autoconocimiento del Líder. Disponible en:
http://www.glconsulting.com.ve/articulos/Articulo_El%20valor%20del%20Autoconocimiento%20del%20Lider_Arnoldo%20Arana_2.pdf [Consultado 27/01/2015].

Bustos, L. (2008). Lineamientos de Orientación Dirigidos a la Promoción del Desarrollo en Estrategias de Autogestión del Aprendizaje en Estudiantes de la Carrera Educación Integral de la Universidad Nacional Abierta. Disponible en:
<http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t36830.pdf> [Consultado 29/10/2015].

- Carrasquero, C. (2010). Aptitudes emocionales que inciden en el aprendizaje organizacional. Disponible en: www.Publicaciones.urbe.edu/index. [Consultado 21/07/2016].
- Castellanos, R. (2007). "Implementación de la estrategia" en Contribuciones a la Economía. Disponible en: www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0709.htm [Consultado 28/01/2015].
- Centeno, J. (2014). El oráculo de Delfos. ULA .Mérida – Venezuela. Disponible: http://www.eventos.ula.ve/ciudadesostenible/pdf_foro/delfos.pdf [Consultado 23/11/2015].
- Codina, A. (2009), El autoconocimiento. Disponible en: [Primera aptitud de la inteligencia emocional. http://www.degerencia.com/articulo/autoconocimiento](http://www.degerencia.com/articulo/autoconocimiento) [Consultado 27/01/2015].
- Escadon, D. y Arias, A. (2011), Capacidades y recursos que influyen en las empresas femeninas, Disponible en: <http://www.scielo.org.com> [Consultado 27/01/2015].
- Gallardo Hernández, José Ramón (2012). Administración estratégica. De la visión a la ejecución. D.F., México: Alfaomega. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Micro, pequeña, mediana y grande empresa. Estratificación de los establecimientos. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx>[Consultado 12/10/2017].
- Gallegos, F. (2011). Introducción a las habilidades directivas. Disponible en: <file:///H:/AUTOCONONUEVO/HABILIDADES%20DIRECTIVAS%20I%20%20UNIDAD%201.htm> [Consultado 27/01/2015].

Giner (2015). Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, en su tesis doctoral, titulada: Factores emocionales del conocimiento que influyen sobre la objetividad del diagnóstico de la situación en el proceso de planificación estratégica. Recuperado en <http://eciencia.urjc.es> [Consultado 10/11/2016].

Godoy (2015), Universidad Politécnica de Valencia, en su trabajo doctoral, titulado. Desarrollo de un programa modelo de taller creativo, enfocado en el autoconocimiento, autorregulación y autocompasión de jóvenes universitarios a través del arte, Recuperado en <https://riunet.upv.es> [Consultado 10/11/2016].

Herrán, A. (2008). Autoconocimiento y Formación: Más allá de la Educación en Valores. Disponible: <http://www.tendenciaspedagogicas.com> [Consultado 27/01/2015].

Herrán, A. (2004). El autoconocimiento como eje de la formación, Revista Complutense de Educación, Universidad Autónoma de Madrid. Disponible: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED0404120011A/16270> [Consultado 26/11/2015].

Martínez, A y Ríos, F. (2006). Los Conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica del Trabajo de Grado Cinta de Moebio, núm. 25, Universidad de Chile Santiago, Chile, disponible en: <http://revistas.uchile.com> [Consultado 27/10/2015].

Melero, J. Habilidades para la vida: una estrategia para promover la salud y el bienestar infantil y adolescente. Disponible en: www.globaleducationmagazine.com [Consultado 22/03/2016].

- Muguerza, L y Salvador, M. (2015). En su tesis titulada: Influencia de las Habilidades Gerenciales en el Clima Organizacional de las Microempresas Pertenecientes a la Familia Asenjo de la Ciudad De Chiclayo. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/538/1/TL_MuguerzaVeraLuz_SalvadorRequejoMayssa.pdf [Consultado 28/03/2016].
- Paiva, A. y Sanabria, H. (2003). La Inteligencia Emocional: Una Vía para el Autoconocimiento Personal y sus Beneficios. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a3n22/22-10.pdf> [Consultado 28/03/2016].
- Paya (1992). Artículo titulado: “El autoconocimiento como condición para construir una personalidad moral y autónoma”. Disponible en: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/126263.pdf [Consultado 23/11/2015].
- Peña, A., Mejía, W. y Pugas, O. (2009). Indicadores de inteligencia emocional en el profesor universitario. Disponible en: <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2471/1/TESIS.EM009P61.pdf> [Consultado 25/11/2015].
- Pérez V., Pablo, S. y Azzollini, S. Aspectos Disposicionales, Personalidad y Afectos, su Relación con Satisfacción Laboral. Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3334/333427358007pdf> [Consultado 28/03/2016].
- Ornatos, A. 2011. Congreso Nacional de Inteligencia Emocional. Mérida, talleres prácticos sobre inteligencia emocional. Disponible en: <http://www.caib.es/sacmicrofront/archivopub.do?ctrl=MCRST151ZI113771&id=113771> [Consultado 23/11/2015].

Real Academia Española, 2015. Disponible en: www.realacademiaespañola.com
[Consultado 10/07/2016].

Ruíz, P. Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección
Empresarial. Disponible:
http://www.metalactual.com/revista/27/admin_habilidades.pdf. [Consultado
13/10/2016].

Sosa, O. (2012). Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las
empresas del nuevo milenio. Disponible: www.grupocieg.org [Consultado
21/07/2016].

Vázquez, D. (2011). Habilidades Directivas. Autoconocimiento. Instituto Tecnológico
de la laguna. [http://conchaschio.blogspot.com/2011/04/unidad-2-
autoconocimiento.html](http://conchaschio.blogspot.com/2011/04/unidad-2-autoconocimiento.html) [Consultado 27/01/2015].

Vélez, A. (2013). Estilos Cognitivos y Estilos de Aprendizaje, una Aproximación a su
Comprensión <http://www.ridum.umanizales.edu.com> [Consultado 28/11/2016].

PRENSA:

Harvard Deusto Business Review y EAE Business School. (2015) [Blog]. Obtenido de
<http://www.HarvardDeustoBusinessReview.com>. [Consultado 16/11/2015].

La Nación (2000). El autoconocimiento ayuda a crecer dentro de la empresa. [Blog].
Obtenido de <http://www.lanacion.com> .2000; [Consultado 16/11/2016].

Giralt, E. (2014). Un método diseñado en EE.UU. identifica el talento de cada persona. [Blog]. Obtenido de <http://www.lavanguardia.com> [Consultado 21/07/2016].

UCV Noticias. (2015). Venezuela es un reto para cualquier gerente. [Blog]. Obtenido de <http://ucvnoticias.ucv.ve> [Consultado 21/07/2016].

ANEXO N° 1.

DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La operacionalización es un proceso que le permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hacen posible dar cuenta de la presencia o intensidad de éste. Estos aspectos específicos y perceptibles son los indicios (en otros contextos denominados indicadores). La operacionalización se presenta mediante la “tabla de operacionalización”, y su objetivo es construir el instrumento para la recolección de datos, o alertar al investigador acerca de cuáles cosas debe observar o percibir para describir su evento de estudio (Hurtado, 2008:131).

Título de Investigación: El Autoconocimiento como Habilidad Directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

A continuación se muestra la operacionalización de variables relacionadas a las Habilidades Directivas.

CUADRO N° 01

OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

Definición Nominal:			
Autoconocimiento Como Habilidad Directiva (personal)			
Definición conceptual			
Conjunto de capacidades para ejecutar o desempeñar labores directivas			
Definición Operacional: Habilidades o capacidades directivas.			
Ojetivos Especificos	Dimensión	Dimensión	Sub-Dimensiones
Detectar las habilidades directivas identificables en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná estado Sucre	Habilidades Directivas	Personales	Autoconocimiento Manejo del Estrés Solución Analítica y Creativa de Problemas
		Interpersonales	Comunicación Ganar Influencias motivación de los demas Manejo de conflictos
		Grupales	Facultamiento y Delegación Formación de Equipos efectivos y Trabajo en Equipo Liderar Cambio Positivos

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en el siguiente Cuadro N° 2 se muestra la operacionalización de la variable Autoconocimiento.

CUADRO N° 02
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE AUTOCONOCIMIENTO

VARIABLE :Autoconocimiento			
Definición Nominal: Autoconocimiento como habilidad directiva.			
Autoconocimiento: Habilidad personal de carácter directivo, que permite que el individuo conozca sus fortalezas, debilidades e individualidades.			
Definición conceptual			
"El autoconocimiento se refiere a la opinión que la persona tiene de sí misma. A través de él". (Bustos ,2008:36);			
Definición Operacional: Habilidad personal de carácter directivo, que permite que el individuo conozca sus fortalezas, debilidades e individualidades.			
Ojetivos Especificos	Dimensión	Dimensión	Sub-Dimensiones
Diagnosticar las áreas importantes del autoconocimiento en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná estado Sucre.	Autoconocimiento	Inteligencia Emocional	Capacidad de identificar y reconocer las propias emociones Capacidad de controlar las propias emociones Capacidad de identificar y reconocer las emociones de los demas Capacidad de responder apropiadamente a esas señales emocionales
		Valores Personales	Valores Culturales Valores individuales
		Estilo Cognoscitivo	Estilo de conocimiento Estilo de Planeación Estilo de Creatividad
		Orientación Hacia el Cambio	Tolerancia a la Ambigüedad Locus Control
		Autoevaluación Básica y Esencia	Autoestima Autoeficacia Estabilidad Emocional Locus Control
Analizar la incidencia del autoconocimiento como habilidad directiva, en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná estado Sucre			Este objetivo especifico, sera logrado sobre la base de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos
Definir estrategias para afianzar el autoconocimiento como una habilidad personal de carácter directivo en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná estado Sucre			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 2

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Para la realización de la presente investigación se consideraron las definiciones de los siguientes conceptos o términos básicos:

Administración. Es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

Autoconocimiento. Capacidad que posee una persona de conocer su propia personalidad, sentimientos e individualidades.

Autoevaluación. La autoevaluación es un elemento clave, esta nos proporciona la capacidad de revisar nuestro yo interno y evaluar aspectos resaltantes.

Autoevaluación Básica. La autoevaluación básica y esencial identifica la orientación general de la personalidad que guía el comportamiento, y abarca niveles de autoestima, autoeficacia, estabilidad emocional y autocontrol, los cuales tienen efectos importantes sobre la felicidad de las personas y sobre su eficacia como directivo (Whetten y Cameron, 2011: 62-63).

Autoeficacia. Sentimiento facultado de poseer la capacidad y competencia para desempeñar una tarea con éxito.

Autoestima. Se refiere al aprecio o consideración que se tiene de si mismo.

Capacidad. Circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo, entre otras.

Conocimiento. El conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables. La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, entre otros (Alavi y Leidner, 2003:19).

Debilidades. Áreas en que las personas están menos desarrolladas e informadas o en las que se manifiestan escasas habilidades.

Directiva. La palabra directiva es un derivado de los términos directivo y dirección. Consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización.

Empirismo. Doctrina epistemológica, que frente al racionalismo, afirma que cualquier tipo de conocimiento procede únicamente de la experiencia, ya sea experiencia externa o interna.

Epistemología. Rama de la filosofía que trata la teoría del conocimiento, se encarga de estudiar las relaciones entre el sujeto que conoce y el objeto conocido.

Estrategias. Conjunto de planes dirigidos a la obtención de objetivos.

Estilo Cognoscitivo. Se refiere a la inclinación que cada uno de nosotros tiene para percibir, interpretar y responder la información de una manera determinada. El estilo cognoscitivo se basa en dos dimensiones fundamentales: 1. La forma en que uno reúne información, y 2. La forma en que uno evalúa y actúa en relación con la información (Whetten y Cameron, 2011:74).

Ética. Disciplina filosófica que estudia el bien y el mal y sus relaciones con la moral y el comportamiento humano.

Evaluación. Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o un servicio.

Factores. Elementos condicionantes que contribuyen a lograr un resultado.

Fenomenología. Filosofía que expresa que el conocimiento no es producto de la simple experimentación ni es el resultado de las impresiones sensoriales, el conocimiento es el resultado de la vivencia.

Focus Group. Son herramientas de investigación, reúne a un grupo de personas con características determinadas en función de demografía, intereses y de otro tipo, donde se les indaga en actitudes y reacciones frente a un concepto.

Fortalezas. Áreas en las que un individuo tiene un desempeño sobresaliente, talentos o habilidades especiales, y en las que se desempeña mejor que la mayoría de la gente.

Globalización. Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos

países, uniendo su mercado, sociedades y culturas, a través de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

GROW. Sistema que permite mejorar la visualización de la situación enfocándose en el objetivo y facilitando el camino hasta la meta deseada

Habilidad. Es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña (RAE, 2015).

Habilidades Conceptuales. Las habilidades conceptuales, conocidas como estratégicas o intelectuales, nos permiten razonar sobre situaciones o problemas que se puedan presentar en la empresa.

Habilidad Directiva. Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia. Son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal; trabajar en equipo y ser asertivo (Madrigal, 2006:XI).

Habilidades Grupales. Facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo.

Habilidades Humanas. Las habilidades humanas, también conocidas como sociales ayudan a crear vínculos con otras personas.

Habilidades interpersonales. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos.

Habilidades Personales. Contemplan el desarrollo del autoconocimiento, manejo de estrés personal y solución analítica y creativa de problema.

Habilidades Técnicas. Las habilidades técnicas, se relaciona con la capacidad para aplicar el conocimiento de una forma más práctica.

Hermenéutica. Filosofía que sostiene la no existencia de un saber objetivo, transparente ni desinteresado sobre el mundo.

Idealismo. Sostiene que el sujeto (la conciencia, el "yo", la mente o el espíritu) es el punto de partida y el origen de toda reflexión sobre el mundo.

Individuo. Persona considerada independientemente de los demás.

Inteligencia Emocional. La inteligencia emocional incluye casi todo lo que no es cognitivo (como factores sociales, emocionales, conductuales, de actitud y de personalidad), de manera que aun no se determina con claridad la forma de medirla adecuadamente, ni tampoco se conoce su potencial para predecir resultados (Whetten y Cameron, 2011:62).

Líder. Persona que encabeza y dirige un grupo.

Locus de Control. Se refiere a la actitud que desarrolla una persona para controlar su destino.

Moral. Conjunto de costumbres y normas que se consideran buenas para dirigir o juzgar el comportamiento de las personas en una comunidad.

Objetivos. Resultados futuros que se pretenden alcanzar, son blancos escogidos que se quieren lograr en cierto periodo.

Organización. Unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes.

Positivism. Filosofía que se limita al conocimiento de los hechos de la experiencia, a comprenderlos y unificarlos, lo que la aleja de la metafísica y la acerca a las ciencias naturales, pretendiendo unificar la filosofía con la ciencia.

Racionalismo. Teoría epistemológica que, frente al empirismo considera la razón como fuente principal y única base del valor del conocimiento humano en general.

Tolerancia a la Ambigüedad. Está determinada por el grado en que los individuos se sienten afectados por situaciones ambiguas o problemas.

Valores. Principios rectores que marcan la actitud y la conducta de las personas, al ser entendidos como aportes positivos en sus vidas. El conjunto de valores que uno tiene y en función de los cuales actúa, se toman de tres fuentes principales: de la sociedad, de lo que está vigente en ella y uno ve como normal; lo percibido por el medio de aprendizaje y la educación, tanto en la escuela como en la familia y lo descubierto por medio de la experiencia personal (Consejo Moral Republicano, 2008:19).

Valores Culturales. Valores determinados por la cultura.

ANEXO N° 3

CARTA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO SUCRE
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL



FORMATO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS JUICIO DE EXPERTO

Estimado Experto: Odaviles Salazar

Reciba ante todo un cordial saludo. Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitar la valoración del siguiente instrumento que, a continuación, someteré a su juicio experto:

Cuestionario para analizar factores generales, internos y externos del autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

Este instrumento fue especialmente diseñado para recabar la información que se utilizará para desarrollar la investigación denominada, **El Autoconocimiento como Habilidad Directiva Gerencia de Proyectos Mayores PDVSA División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.**

Como es de su conocimiento, la evaluación de los instrumentos a través del juicio de expertos es de gran relevancia para lograr que los mismos sean válidos, así como también para que los resultados obtenidos de éste, puedan ser utilizados apropiadamente, con lo cual se convertirán en aportes valiosos para la investigación.

Por eso, agradecemos de antemano su inestimable colaboración en cuanto a la valoración de estos instrumentos desde su juicio de experto: a tal fin, se anexa a este documento los formatos necesarios para que usted pueda realizar la valoración que se le solicita y, finalmente, consignar su firma autógrafa como aval de su opinión como experto.

ACTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, portador(a) de la cedula de identidad _____, experto(a) en el área de _____, por medio de la presente declaro que he leído y revisado los instrumentos elaborados por la ciudadana, Lcda. Karla María Guevara Castañeda, C.I: 14.886.492, denominado:

Cuestionario factores generales, internos y externos del autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

Siendo que este instrumento fue diseñado como recurso para recabar información para el trabajo de grado:

El Autoconocimiento Como Habilidad Directiva Gerencia De Proyectos Mayores PDVSA División Costa Afuera Oriental Cumaná Estado Sucre.

Sugiero se realicen las siguientes modificaciones:

Sin otro particular a que hacer referencia, declaro que considero al ya mencionado instrumento como VALIDO para la consecución del fin que persigue.

En _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Firma del Validador: _____

C.I: _____

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO SUCRE
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL



FORMATO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
JUICIO DE EXPERTO

Estimado Experto: Emira Rodríguez

Reciba ante todo un cordial saludo. Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitar la valoración del siguiente instrumento que, a continuación, someteré a su juicio experto:

Cuestionario para analizar factores generales, internos y externos del autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

Este instrumento fue especialmente diseñado para recabar la información que se utilizará para desarrollar la investigación denominada, **El Autoconocimiento como Habilidad Directiva Gerencia de Proyectos Mayores PDVSA División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.**

Como es de su conocimiento, la evaluación de los instrumentos a través del juicio de expertos es de gran relevancia para lograr que los mismos sean válidos, así como también para que los resultados obtenidos de éste, puedan ser utilizados apropiadamente, con lo cual se convertirán en aportes valiosos para la investigación.

Por eso, agradecemos de antemano su inestimable colaboración en cuanto a la valoración de estos instrumentos desde su juicio de experto: a tal fin, se anexa a este documento los formatos necesarios para que usted pueda realizar la valoración que se le solicita y, finalmente, consignar su firma autógrafa como aval de su opinión como experto.

ACTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, portador(a) de la cedula de identidad _____, experto(a) en el área de _____, por medio de la presente declaro que he leído y revisado los instrumentos elaborados por la ciudadana, Lcda. Karla María Guevara Castañeda, C.I: 14.886.492, denominado:

Cuestionario factores generales, internos y externos del autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

Siendo que este instrumento fue diseñado como recurso para recabar información para el trabajo de grado:

El Autoconocimiento Como Habilidad Directiva Gerencia De Proyectos Mayores PDVSA División Costa Afuera Oriental Cumaná Estado Sucre.

Sugiero se realicen las siguientes modificaciones:

Sin otro particular a que hacer referencia, declaro que considero al ya mencionado instrumento como VALIDO para la consecución del fin que persigue.

En _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Firma del Validador: _____

C.I: _____

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO SUCRE
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL



FORMATO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
JUICIO DE EXPERTO

Estimado Experto: Milagros Burgos

Reciba ante todo un cordial saludo. Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitar la valoración del siguiente instrumento que, a continuación, someteré a su juicio experto:

Cuestionario para analizar factores generales, internos y externos del autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

Este instrumento fue especialmente diseñado para recabar la información que se utilizará para desarrollar la investigación denominada, **El Autoconocimiento como Habilidad Directiva Gerencia de Proyectos Mayores PDVSA División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.**

Como es de su conocimiento, la evaluación de los instrumentos a través del juicio de expertos es de gran relevancia para lograr que los mismos sean válidos, así como también para que los resultados obtenidos de éste, puedan ser utilizados apropiadamente, con lo cual se convertirán en aportes valiosos para la investigación.

Por eso, agradecemos de antemano su inestimable colaboración en cuanto a la valoración de estos instrumentos desde su juicio de experto: a tal fin, se anexa a este documento los formatos necesarios para que usted pueda realizar la valoración que se le solicita y, finalmente, consignar su firma autógrafa como aval de su opinión como experto.

ACTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, portador(a) de la cedula de identidad _____, experto(a) en el área de _____, por medio de la presente declaro que he leído y revisado los instrumentos elaborados por la ciudadana, Lcda. Karla María Guevara Castañeda, C.I: 14.886.492, denominado:

Cuestionario factores generales, internos y externos del autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

Siendo que este instrumento fue diseñado como recurso para recabar información para el trabajo de grado:

El Autoconocimiento Como Habilidad Directiva Gerencia De Proyectos Mayores PDVSA División Costa Afuera Oriental Cumaná Estado Sucre.

Sugiero se realicen las siguientes modificaciones:

Sin otro particular a que hacer referencia, declaro que considero al ya mencionado instrumento como VALIDO para la consecución del fin que persigue.

En _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Firma del Validador: _____

C.I: _____

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO SUCRE
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**



**FORMATO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
JUICIO DE EXPERTO**

Estimado Experto: Rebeca Camino

Reciba ante todo un cordial saludo. Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de solicitar la valoración del siguiente instrumento que, a continuación, someteré a su juicio experto:

Cuestionario para analizar factores generales, internos y externos del autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

Este instrumento fue especialmente diseñado para recabar la información que se utilizará para desarrollar la investigación denominada, **El Autoconocimiento como Habilidad Directiva Gerencia de Proyectos Mayores PDVSA División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.**

Como es de su conocimiento, la evaluación de los instrumentos a través del juicio de expertos es de gran relevancia para lograr que los mismos sean válidos, así como también para que los resultados obtenidos de éste, puedan ser utilizados apropiadamente, con lo cual se convertirán en aportes valiosos para la investigación.

Por eso, agradecemos de antemano su inestimable colaboración en cuanto a la valoración de estos instrumentos desde su juicio de experto: a tal fin, se anexa a este documento los formatos necesarios para que usted pueda realizar la valoración que se le solicita y, finalmente, consignar su firma autógrafa como aval de su opinión como experto.

ACTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, portador(a) de la cedula de identidad _____, experto(a) en el área de _____, por medio de la presente declaro que he leído y revisado los instrumentos elaborados por la ciudadana, Lcda. Karla María Guevara Castañeda, C.I: 14.886.492, denominado:

Cuestionario factores generales, internos y externos del autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre.

Siendo que este instrumento fue diseñado como recurso para recabar información para el trabajo de grado:

El Autoconocimiento Como Habilidad Directiva Gerencia De Proyectos Mayores PDVSA División Costa Afuera Oriental Cumaná Estado Sucre.

Sugiero se realicen las siguientes modificaciones:

Sin otro particular a que hacer referencia, declaro que considero al ya mencionado instrumento como VALIDO para la consecución del fin que persigue.

En _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Firma del Validador: _____

C.I: _____

ANEXO N° 4

INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO SUCRE
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL



CUESTIONARIO

Elaborado por: Lcda. Karla M Guevara C

Aplicado a: Proyectos Mayores División Costa Afuera Oriental

Este cuestionario forma parte importante en la culminación al estudio de Maestría realizado en la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre. Con este instrumento se pretende recoger información y aportes que permitan conocer del afianzamiento, del autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre, motivo por el cual le agradezco, de antemano, su disponibilidad para participar; y a la vez solicitarle que sus respuestas sean lo más sinceras para la confiabilidad de los resultados. Debo señalar que la información indicada por ustedes será solo para uso académico y confidencial.

Instrucciones:

Para contestar este cuestionario sólo tendrá que marcar con una equis (X) la opción de respuesta que considere más adecuada.

Las opciones a considerar serán a través de una escala de likert, que consta de las siguientes alternativas:

- Nunca - Casi nunca - A veces - Siempre - Casi siempre

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO SUCRE
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**



CUESTIONARIO

Elaborado por: Lcda. Karla M Guevara C

Aplicado a: Proyectos Mayores División Costa Afuera Oriental

Este cuestionario forma parte importante en la culminación al estudio de Maestría realizado en la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre. Con este instrumento se pretende recoger información y aportes que permitan conocer del afianzamiento, del autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre, motivo por el cual le agradezco, de antemano, su disponibilidad para participar; y a la vez solicitarle que sus respuestas sean lo más sinceras para la confiabilidad de los resultados. Debo señalar que la información indicada por ustedes será solo para uso académico y confidencial.

Instrucciones:

Para contestar este cuestionario sólo tendrá que marcar con una equis (X) la opción de respuesta que considere más adecuada.

Las opciones a considerar serán a través de una escala de likert, que consta de las siguientes alternativas:

- Nunca - Casi nunca - A veces - Siempre - Casi siempre

Gracias por su atención.

1 ^{er} BLOQUE: INFORMACIÓN GENERAL					
Edad:			Profesión:		
Sexo. F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>			Edo Civil:		
Religión:					
2 ^{er} BLOQUE: FACTORES INTERNOS					
PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPR
Habilidades Directivas					
1. Siente que se desempeña mejor solo					
2. Siente que tiene la capacidad de interactuar con otras personas					
3. Siente que tiene la capacidad de interactuar con otros grupos de personas ya sea como líder o miembro del grupo					
4. Considera que conocerse a si mismo es importante					
5. Tiene la capacidad de manejar el estrés en sus actividades diarias					
6. Tiene la capacidad de buscar soluciones creativas de los problemas que se le presentan en sus actividades diarias en el trabajo					
7. Puede delegar responsabilidades a otras personas					
8. Tiene la facultad de liderar a un grupo para gestar cambios positivos dentro de la organización					
9. Tiene la capacidad de formar equipos efectivos de trabajo					
10. Siente que tiene autoridad y puede influir sobre los demás miembros de la organización					
11. Considera que mantiene una comunicación efectiva con los demás miembros de la organización					
12. Tiene la capacidad de motivar a los demás miembros de la organización					
13. Considera que tiene la capacidad de manejar los conflictos que se le presenten con los demás miembros de la organización					
Autoconocimiento					
14. Esta familiarizado con el término autoconocimiento					
15. Desde el punto de vista gerencial, usted considera, que conocerse a si mismo es relevante					
16. Eres capaz de reconocer su fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dentro de la organización					
17. Conocerse a si mismo, es vital para conseguir sus propósitos, y materializar los deseos personales y profesionales					
18. Considera que teniendo conocimiento de las habilidades que posee, puede mejorar su desempeño en la organización					
Inteligencia Emocional					
19. Tiene la capacidad de reconocer sus propias emociones					
20. Tiene la capacidad de controlar sus propias emociones					
21. Tiene la capacidad de reconocer e identificar las emociones de los demás					
22. Tiene la capacidad de responder apropiadamente a las señales emocionales de las demás personas					
Valores Personales					
23. Valora las reglas y normas sociales					
24. Valora las relaciones individuales					
25. Se comporta adecuadamente según las normas morales					

Estilo Cognoscitivo					
26. Hace hincapié en hechos, detalles y datos, buscando soluciones claras y objetivas					
27. Hace hincapié en la estructura, planes, preparación, y se concentra en métodos de preparación y seguimiento					
28. Hace hincapié en la creatividad, aceptación de riesgos y la innovación, concentrándose en la espontaneidad y posibilidades					
Orientación Hacia el Cambio					
29. Se siente amenazado cuando ocurren cambios rápidamente o de forma imprevista en una situación					
30. Siente que usted es propiciador del cambio en su organización					
Autoevaluación Básica y Esencial					
31. Es capaz de controlar su propio destino					
32. Se considera capaz, exitoso y valioso en su vida					
33. Se desempeña con éxito en todos los aspectos de su vida					
34. Se considera emocionalmente estable					
3^{er} BLOQUE: FACTORES EXTERNOS					
35. Su toma de decisiones están vinculadas a lo que conoce					
36. Su toma de decisiones están vinculadas a sus experiencias					
37. La situación económica actual influye en tus dediciones					
38. Los problemas en tu entorno familiar afecta su vida laboral					
39. La situación política actual influye en tu comportamiento					
40. La falta de incentivos laborales repercuten en tu desempeño					
41. Tus creencias religiosas fortalecen su forma de pensar y creencias					
42. Puede tomar decisiones sin ser esclavo de la sociedad					
43. Considera, que lo que otros, piensen de usted, influye en su comportamiento					
44. Necesita aprobación y reconocimiento de sus logros de terceras personas					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

HOJAS DE METADATOS

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

o	Título	“El Autoconocimiento como Habilidad Directiva Gerencia de Proyectos Mayores PDVSA División Costa Afuera Oriental Cumaná, Estado Sucre ”
Subtítulo		

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Karla Guevara	CVLAC	14.886.492
	e-mail	karlamguevarac@gmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Autoconocimiento
Habilidades Directivas
Habilidades Personales
Conocimiento

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Gerencia General

Resumen (abstract):

Resumen

En el globalizado mundo gerencial estamos inmersos en un sin fin de visiones que contribuyen con otorgar importancia al ser humano, principal recurso con que cuenta las organizaciones, de allí, que éstos deben ir a la par de los nuevos conocimientos que surgen para ser mejores profesionales, debiendo contar además con habilidades que hagan más accesibles y armónicas las relaciones interpersonales, se trata de las habilidades personales, donde resalta el autoconocimiento que es la habilidad de conocer las fortalezas y debilidades que se poseen en pro de fortalecernos como seres humanos y enfrentar con entereza y buena actitud todas las situaciones presentes tanto en el ámbito laboral como personal. El objetivo de esta investigación es Desarrollar estrategias para afianzar el autoconocimiento como habilidad directiva en la Gerencia de Proyectos Mayores, PDVSA, División Costa Afuera Oriental, Cumaná, estado Sucre. Estudio descriptivo con diseño de campo, con una población conformada por 161 trabajadores, se aplicó un cuestionario auto administrado adaptado a las dimensiones del autoconocimiento presentada por Whetten y Cameron, identificando que las habilidades más predominantes son de tipo personal y la más importante es el autoconocimiento, detectándose que las dimensiones como la inteligencia emocional es más controlable individualmente, el estilo cognoscitivo dominante es el de planificación, poseen valores personales sólidos, sienten inseguridad a la hora de enfrentar los cambios y se consideran valiosos en todos los aspectos de su vida. Al estudiar los factores externos, la tendencia fue muy uniforme por tratarse de una población homogénea con estilos de vida similares.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Lcdo. Karla Guevara	ROL	A <input type="text"/> C <input type="text"/> S <input type="text"/> U <input type="text"/> U <input type="text"/>
	CVLA C	14.886.492
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	A <input type="text"/> C <input type="text"/> S <input type="text"/> U <input type="text"/> U <input type="text"/>
	CVLA C	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	A <input type="text"/> C <input type="text"/> S <input type="text"/> U <input type="text"/> U <input type="text"/>
	CVLA C	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2017	12	06
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
PG_KG.doc	Aplication/word

Alcance:

Espacial: UNIVERSAL

Temporal: INTEMPORAL

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister(a) en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General

Nivel Asociado con el Trabajo: Magister(a) Scientiarum

Área de Estudio:

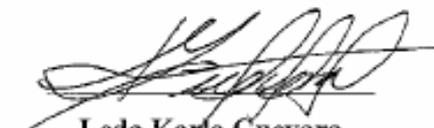
Ciencias Administrativas Mención Gerencia General

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

Universidad de Oriente

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

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.



Leda Karla Guevara
AUTOR



Dra. Cándida Cabello Díaz
ASESORA