



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

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTAS GERENCIALES

TUTOR

Prof. Luis Ramón Martínez

**Informe de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Licenciado en Administración**

AUTORES

María P, Sánchez A C.I: 26.736.845

Lisbeth, Rendón C. C.I: 26.135.826

Cumaná, agosto de 2022



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

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO COMO
HERRAMIENTAS GERENCIALES**

AUTORES:

**María Paola, Sánchez A C.I: 26.736.845
Lisbeth, Rendón Chacón. C.I: 26.135.826**

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 05
días del mes de agosto de 2022.**

Profesor

Luis Ramón Martínez

Jurado Asesor

C.I.: 8.366.538

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.2.1 Objetivo General:.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	13
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.2 BASES TEÓRICAS.....	18
2.2.1 La inteligencia.....	18
2.2.2 Inteligencia múltiple.....	18
2.2.3. Inteligencia emocional.....	20
2.2.4 Liderazgo.....	26
2.2.5 La Inteligencia Emocional y el Liderazgo.....	32
2.2.6 Estrategia Gerencial.....	34
2.3. TÉRMINOS BÁSICOS.....	35
CAPÍTULO III.....	38
MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	39
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	41
CAPÍTULO IV.....	42
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	42
4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	42

4.1.1 Interpretación 1: Describir los factores fundamentales de la Inteligencia Emocional.	42
4.1.2 Interpretación 2: Identificar los elementos básicos del liderazgo organizacional.	43
4.1.3 Interpretación 3: Diseñar acciones gerenciales en base al liderazgo y la inteligencia emocional para las organizaciones	45
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
HOJAS DE METADATOS.....	53

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo investigativo lo dedico a Dios, primeramente, por permitirme llegar hasta aquí, gracias a ti padre celestial que me has guiado y no me has dejado sola en este recorrido y en los momentos en los que estuve a punto de desistir me sostuviste y me impulsaste a levantarme de nuevo a pesar de los obstáculos.

A mi Madre, Lila Rendón, por estar siempre ahí para mí, has sido mi mayor motivación toda la vida, me has dado todo lo que he necesitado tener, cariño, amor, familia y sobre todo felicidad, este logro no es solo mío también es tuyo, te amo infinitamente madre hermosa gracias.

A mi Padre, José Bejarano, quien a pesar de las adversidades nunca dejó de apoyarme para culminar mis estudios.

A mis compañeros y amigos de la Universidad De Oriente, en especial a María Sánchez y Mery Escalante por ayudarme en esta etapa de mi vida y por darme motivación para lograr esta meta

A mis hermanos, a mis tíos, en especial a mi tía Nelly Bejarano y Elizabeth Rendón por todo el apoyo que han brindado, gracias por siempre creer en mí, a mis primos, a mi esposo Dennys Valderrey por estar allí a mi lado ayudándome en todas las cosas, a mi pastor Elvis Rivas por guiarme en la palabra de Dios y dedicarme ante todo a las cosas de Dios y lo demás. Muchas gracias

A nuestro profesor tutor Luis Martínez, por su paciencia, compromiso y ayuda para el logro de este triunfo.

Lisbeth, Rendón C. C.I: 26.135.826

AGRADECIMIENTOS

Agradecida infinitamente a mi Dios sin ÉL no alcanzaría cada meta, Gracias Señor por escuchar mis súplicas e interceder en mis oraciones para culminar mi carrera.

Agradezco a la Universidad Núcleo de Sucre, mi casa más alta por darme la oportunidad de verme crecer como profesional y tener la dicha de conocer excelente profesores, amigos y compañeros de clase. Gracias UDO por abrirme las puertas y permitirme formarme profesionalmente.

A mi familia, madre, padre, hermanos y demás familiares por todo su apoyo incondicional y nunca dejarme sola en este camino, estuvieron aquí momentos buenos y malos, pero gracias a su ayuda, sus oraciones y consejo me impulsaron a culminar está Carrera.

A todos mis amigos que me apoyaron en este proceso en especial a Lay Cedeño, Luigy Oropeza, Kariannys Beliazario, Teresa Figueroa, Lisbeth Rendón, Ivan Muños, María Martínez, Estefany Ramos, Ana Velázquez, Anny Cariaco. Gracias mis amores por su gran apoyo, por siempre estar ahí y ayudarnos el uno con el otro, sin ustedes no habría logrado está meta. Nunca olviden las maravillosas personas que son.

A Nuestro profesor tutor Luis Martínez por su paciencia, compromiso y ayuda para el logro de este triunfo.

María P, Sánchez A C.I: 26.736.845



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

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTAS GERENCIALES

Autores: María P, Sánchez y Lisbeth, Rendón C

Tutor: Prof. Luis R. Martínez

Fecha: julio de 2022

RESUMEN

El liderazgo es un factor determinante y crucial en las organizaciones, es de suma importancia para que salgan adelante mediante un líder eficaz y eficiente capaz de trabajar con ética y profesionalismo al momento de ejercer responsabilidades y atribuciones, por lo tanto, este trabajo debe realizarse de manera certera y precisa. La persona al frente debe congeniar con sus subordinados y crear nuevas ideas, elaborar estrategias basadas para trabajar en conjunto y lograr los fines establecidos por la organización. Promover un buen ambiente de trabajo es parte fundamental para que un líder pueda desempeñar una buena labor y las personas a su cargo estén en sintonía con una figura ejemplar. En cuanto a las organizaciones empresariales, los líderes actualmente presentan dificultades al emprender actividades de liderazgo, esto se debe a que no ejercen las estrategias adecuadas y necesarias a las situaciones existentes en su medio laboral, es por esta razón que se producen descontentos y desmotivaciones entre los empleados, que influye en las actividades realizadas y a ejecutar. El líder es capaz de solucionar esos conflictos organizacionales mediante la preparación continua propia y de seguidores, cimentado en corregir necesidades y problemas de subordinados para fomentar en ellos motivación y entusiasmo dentro de un contexto transformacional en espera de lograr los propósitos planteados. La inteligencia emocional y el liderazgo como herramientas gerenciales se orienta en modificar conductas y comportamientos, ideas y estrategias dentro de una gerencia, debido a que estas representan el punto crucial de esta investigación. La finalidad de este trabajo es la relación existente entre la inteligencia emocional y el liderazgo como herramientas para encontrar nuevas oportunidades de crecimiento laboral; concebir, articular e inspirar a los seguidores dentro de una visión hacia un futuro promisor, para esto se recolectó información acerca del tema de estudio, posteriormente se analizó ésta, en miras a aportar soluciones a la problemática planteada y mantener relaciones laborales productivas entre líderes y seguidores.

Palabras Claves: Liderazgo emocional, Estrategias Gerenciales, Liderazgo

INTRODUCCIÓN

Entre tantas dificultades que se vienen enfrentando en todo el mundo, se ha generado una alta competitividad en las diferentes organizaciones para enfrentar los contratiempos que se presenten, por ello, es vital aplicar diversos esfuerzos en crear habilidades directivas y también la aplicación de la flexibilidad en la administración y gestión del capital humano en las organizaciones mundiales, en donde la gestión del liderazgo viene cobrando cada vez mayor relevancia.

Por tal motivo, el liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los empleados de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones pequeñas, medianas y grandes construidas en entornos complejos y globales, por tanto, son muchas, las que invierten en la capacitación de sus empleados, pues pretenden elevar su rendimiento usándolo como estrategia para el logro de los objetivos preestablecidos.

En primer lugar, se aborda el liderazgo como concepto desde su origen para entender el por qué se hace vital y necesario en cualquier clase de sociedad, en las organizaciones, el liderazgo tiene el potencial de influenciar la forma y manera en la cual ocurren los procesos relevantes de las mismas y aportar al logro de sus objetivos, es por esto que visto desde sus inicios brinda un referencial de lo que se describe a lo largo del desarrollo del estudio.

En segunda instancia, se visualiza el liderazgo en las organizaciones modernas y los líderes de hoy, describiéndolo como un jefe autoritario que se impone sobre su equipo de trabajo, creyendo tener la razón, aunque no la tenga, sino como un facilitador abierto a propuestas, soluciones y opiniones permitiendo el crecimiento integral de las personas bajo su dirección, de lo antes expuesto, para un líder que tenga propuestas y soluciones, el crecimiento integral de las personas en el entorno

en donde realizan sus labores, es necesario y, la presencia de un guía democrático que conozca y tenga referencias sobre cada una de las actividades que realizan las personas bajo su mando le permitirá incorporarse de una manera continua y permanente en estas tareas; esto permitiría y daría ciertas garantías en mejorar la presencia y el liderazgo de cada una de las personas del equipo.

En referencia a lo anterior, lo fundamental de los líderes es que ellos tienden a buscar que sus seguidores no vayan a la parte personal como subalternos y busquen un fin de tipo valorativo e ideales morales en las máximas cotas, esto implica en lo personal que la persona bajo el mando de este dirigente, procure transformarse en el espacio y en el tiempo para mejorar su condición de subordinado y contribuya de una manera continua en la fortaleza de la organización.

La presente investigación tiene como estrategia el estudio de la inteligencia emocional y el liderazgo como herramientas gerenciales, por ello, en toda organización, el carisma como poder simbólico influye de manera emocional que frecuentemente desarrolla un estado de empatía e impulso inspirador, que permite describir aspectos visionarios para lograr motivación en los objetivos organizacionales, esta diversidad de criterios genera la consideración individual relevante que asume el líder, para responder a necesidades y ocupaciones con miras a crear estimulación intelectual y pautas de pensamientos novedosos que el dirigente inspira a sus seguidores al cuestionar sus propias creencias y aprender a solucionar conflictos en ambientes innovadores.

Este trabajo de investigación consta de cuatro capítulos presentados de la siguiente manera: Capítulo I, conformado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

El Capítulo II, que abarca los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y la definición de términos básicos.

Un Capítulo III, que va a guiar el desarrollo del trabajo, el cual se mencionan: tipo de investigación, diseño de la investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de clasificación y análisis de la información.

El capítulo IV incluye el análisis e interpretación de la información obtenida para el estudio y realización del tema de investigación.

Por último, donde se plantean las conclusiones, recomendaciones y finalmente se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas para poder llevar a cabo este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace mucho tiempo atrás el ser humano ha buscado interpretar de manera precisa lo que es la inteligencia, comenzando hace unos 2000 años cuando Platón escribió: “Todo aprendizaje tiene una base emocional”, desde entonces, científicos, educadores y filósofos han trabajado incansablemente para probar o refutar la importancia de los sentimientos, desafortunadamente, durante gran parte de esos dos milenios, el pensamiento común estuvo más en que las emociones entorpecían el camino e impedían tomar buenas decisiones, por eso, en las últimas tres décadas, cada vez son más numerosas las investigaciones que están demostrando exactamente lo contrario.

En este mismo aspecto, en la década de 1950, Abraham Maslow escribió acerca de cómo las personas podrían mejorar sus fortalezas emocionales, físicas, espirituales y mentales; su obra inspiró el llamado movimiento “Potencial Humano”, que podría ser considerado la mayor celebración del humanismo desde el Renacimiento, no obstante, en los años 70 esto condujo al desarrollo de muchas ciencias enfocadas en la capacidad humana, realizándose investigaciones para definir tanto las emociones como la inteligencia, según Salovey y Mayer. (1990), “en las últimas décadas, las creencias acerca de las emociones y la inteligencia han cambiado; la inteligencia era antes pensada en términos de perfección, pero ya se estaba reconociendo que hay algo más en la vida”, es decir, en vez de que la emoción fuera considerada una pérdida, ya estaba siendo reconocida como algo de un valor sustancial.

Aunque han transcurrido más de 25 años desde que Salovey y Mayer publicaron su innovadora investigación original acerca de la inteligencia emocional, todavía se podría decir que este es un concepto reciente en términos científicos, la ciencia de la “inteligencia” se desarrolló activamente a partir de 1900, y más de 115 años después, todavía se está definiendo la inteligencia básica, así que sin duda el campo de la inteligencia emocional continuará desarrollándose, sin embargo, para Bar-On quien dice que la clave es refinar la investigación de desarrollo, efectos y evaluación, es decir, él predice que también se verá “Una conexión más clara entre la Inteligencia emocional, el desempeño individual, grupal y organizacional, como resultado de esta actividad, se tendrá una visión más precisa de lo que este concepto representa“

Así mismo, El Dr. Salovey ofrece una conclusión similar:

Estoy de acuerdo con el Dr. Bar-On. Creo que en la próxima década veremos más investigaciones enfocadas en habilidades emocionales y competencias capaces de predecir y anticipar resultados positivos, en casa con la familia, en la escuela y en el trabajo. El verdadero desafío es demostrar que la inteligencia emocional tiene una importancia vital y más trascendente que otros conceptos psicológicos que se han discutido durante décadas como la personalidad y el coeficiente intelectual. Creo que la inteligencia emocional promete mucho.

Por tal razón, el concepto de inteligencia ha evolucionado con el paso del tiempo, donde cuyos enfoques han sido planteados desde diversas perspectivas, pasando por numerosos investigadores que desarrollaron teorías específicas fundamentadas en sus resultados de estudios que dieron respuesta a los planteamientos de cada época; de manera tradicional McKeachie y Doyle.(1973),define la inteligencia como "la capacidad para resolver problemas, la habilidad de llevar a cabo el pensamiento abstracto o la habilidad para comprender",

es decir, la inteligencia se asociaba de forma exclusiva al pensamiento y la cognición, además se consideraba que era un fenómeno singular y unívoco, no obstante, ambos paradigmas cambiaron paulatinamente los últimos cincuenta años, hasta entonces la inteligencia, aunque empezaba a desplegarse en múltiples habilidades, todavía se mantenía ligada a lo cognitivo.

Por tanto, para Ardila, R. (2011):

La inteligencia es una capacidad mental muy general que implica habilidad para razonar, planificar, resolver problemas, pensar de forma abstracta, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y aprender de la experiencia, no supone el mero aprendizaje de un texto, una habilidad académica específica, o resolver test de forma habilidosa, más bien refleja una capacidad amplia y profunda para la comprensión del entorno. (p. 98)

Cabe señalar, que a partir de que se analizó la inteligencia como una serie de procesos cognitivos, dio origen al surgimiento de nuevas teorías que van definiendo la inteligencia ligada a sus emociones derivado de la teoría de inteligencias múltiples desarrollada por Gardner (1983) y de la publicación de su trabajo científico sobre dicho tema, no obstante, según Salovey y Mayer (1990), la inteligencia emocional: “es la capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno mismo y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propio”

Dichos autores en 1997 propusieron una nueva definición, a la que se le incorporó la relación entre los sentimientos y el pensamiento, además de la regulación de las emociones, publicando que:

La inteligencia emocional relaciona la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emociones, relaciona también la habilidad para acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan el pensamiento, también la habilidad para entender emoción y conocimiento emocional y la habilidad para regular emociones que promuevan el crecimiento emocional e intelectual. (p.10)

Popularmente, según Pérez C. (2021), “la inteligencia emocional es definida como un conjunto de habilidades, actividades, capacidades y competencias que determinan el comportamiento de un individuo, reacciones, estado de la mente y estilo de comunicación”, sin embargo, se le conceptualiza desde diversas posturas teóricas, como fundamento de varias definiciones e instrumentos de medición, en términos generales, los modelos desarrollados se basan en tres perspectivas: las habilidades o competencias, los comportamientos y la inteligencia.

Tradicionalmente, la inteligencia se enfocaba a considerar solamente los aspectos cognitivos, posteriormente surgieron las habilidades no intelectuales como necesarias para determinar la capacidad de una persona para encontrar alternativas de solución a los problemas y comportarse ante éstos de forma inteligente, reconociendo que los líderes con capacidad de lograr confianza, respeto, reconocimiento y calidez hacia sus seguidores, eran los que lograban mejores resultados.

Asimismo, ante la necesidad de responder a interrogantes como: ¿por qué existen personas que se adaptan mejor que otras a diferentes situaciones de la vida diaria?, las emociones han adquirido cada vez mayor importancia en términos de una posible respuesta, cuyo impacto puede resultar positivo o negativo, ante una situación determinada, de modo que desde la perspectiva de la inteligencia emocional, diversos estudios (psicométricos, de jerarquización, pluralización y contextualización) han concluido que no necesariamente las personas más

destacadas intelectualmente, resultan ser las que más triunfos logran tanto en el ámbito laboral como en su vida personal, y que para lograr el éxito, adicionalmente a la capacidad intelectual se enlaza la capacidad de control de las emociones propias y el poder de influencia (liderazgo) en los demás, a través de comprender sus emociones.

De manera que, cuando se habla de Liderazgo Según el Oxford Dictionary of English (2010), “es la acción de liderar un grupo de personas o una organización o la habilidad de hacer esto, en pocas palabras define líder como la persona que dirige un grupo, organización o país”, a su vez, el diccionario de la Real Academia Española (2001), define liderazgo como: “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito; completa la definición enlazándola con la palabra liderato: la condición de líder”, en este sentido, líder es definido como la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora, pero dicho concepto no debe ligarse de forma exclusiva a la figura de un gran empresario o un militar; cualquier individuo que influye en el comportamiento de dos personas hasta alcanzar sus objetivos es un líder.

Del mismo modo, el líder puede ser designado por un representante de una cierta organización con un puesto superior en la jerarquía (liderazgo formal); es decir, el que una organización confiera autoridad formal a sus directores, no es garantía de que estos sepan ejercer el liderazgo; éste puede surgir por elección del grupo para llenar vacíos (liderazgo informal, no tiene conferida autoridad formal por la organización); en caso de no haber sido designado un líder, puede surgir el liderazgo en aquel individuo con más influencia, por ende, según Fiedler (1964), “el liderazgo es determinante en el desempeño y la satisfacción de los equipos, permitiendo a las organizaciones convertir los objetivos teóricos en realidades, y alcanzar las metas propuestas.

Durante el último siglo, los investigadores han realizado miles de estudios tratando de determinar los rasgos, características, personalidad o comportamiento definitivos de los grandes líderes, pero ninguno de estos estudios ha determinado de manera definitiva un perfil del líder ideal, a pesar de que el liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados, tras décadas de investigaciones, no existe una definición de liderazgo única ni se ha alcanzado un acuerdo unánime o generalizado en relación a este término, como mencionan Vroom y Jago (2007), “el único punto en común en todas las definiciones de liderazgo es la existencia de seguidores; sin seguidores nadie puede liderar”.

Cabe destacar que, a mayor capacidad de inteligencia emocional, los líderes enfrentan y resuelven constructivamente, se recuperan en menor tiempo de experiencias desagradables y son capaces de adaptarse con mayor facilidad a entornos agresivos, turbulentos y cambiantes, de modo que el manejo y control de las emociones es una característica que identifica a un líder, que se traduce en una habilidad de potencial relación interpersonal, capacidad de adaptación social y cultural, facilidad de integrarse y transmitir entusiasmo y optimismo a sus subordinados, con objetividad para enfrentar retos y establecer metas, así como motivar con sus actitudes y comportamiento a los colaboradores, la cual reviste una importancia significativa en cualquier ámbito laboral, apoyándose en el potencial que proporcionan las emociones como información valiosa para las demandas, exigencias y solución de problemas.

En este mismo orden, la relación intrínseca entre la inteligencia emocional y el liderazgo juega un papel fundamental como herramientas gerenciales, en la actualidad, se vive una época caracterizada por cambios rápidos e inesperados en el orden económico, tecnológico, político, entre otros, los cuales conducen a la transformación mundial, y los constantes avances tecnológicos han permitido adelantos imprevistos, convirtiendo al mundo en una aldea global en la cual la información ha provocado la globalización de la economía, la cual ha permitido a su

vez que la competencia entre organizaciones empresariales sean más intensas y el mercado de capitales se pueda trasladar de un lugar a otro en búsqueda de nuevas oportunidades de inversión en sólo segundos.

Se está atravesando una de las primeras etapas considerada como la siguiente revolución en cuanto a gerencia de negocios, en la cual perecen muchas ideas preconcebidas, y el capital financiero da paso al recurso del conocimiento, que dentro de las organizaciones exitosas, éste es de vital importancia, sobre todo al usarlo y aplicarlo rentablemente, de manera que las personas, sus conocimientos y habilidades intelectuales, se han convertido en la base principal de la nueva organización, dejando de ser simples recursos humanos para ser vistos como seres dotados de inteligencia, de liderazgo, con capacidad de discernimiento, destrezas, personalidad, actitudes, entre otros; cualidades que permiten el desarrollo del recurso humano y el éxito dentro de una gerencia empresarial.

En este sentido, la inteligencia emocional se ha constituido en el principal pilar de esta revolución emocional, dentro de la cual las personas intelectualmente brillantes no suelen ser las más exitosas tanto en la gerencia de negocios como en su vida privada, siendo demostrado en los últimos años a través de estudios (Test de inteligencias, habilidades cognitivas) la importancia del cociente emocional como herramienta de la inteligencia emocional, también, esto permite a ejecutivos y profesionales técnicamente eficientes percibir de forma fácil y rápidamente los conflictos en el momento que deben resolverse dentro de una gerencia, así como los puntos vulnerables de los equipos y organizaciones a las cuales requieren prestar atención.

Al respecto se plantea la influencia decisiva de la inteligencia emocional y el liderazgo sobre los factores críticos del éxito en una carrera y en la organización, entre los cuales se destacan: la toma de decisiones, el liderazgo, relaciones de confianza y trabajo en equipo, lealtad con los clientes, creatividad e innovación, entre

otros; de igual forma el estudio de los sentimientos y las emociones se ha incrementado en la última década mediante la inteligencia emocional, la cual según Goleman D. (2005), es "...una destreza enfocada a conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de quienes lo rodean, creando habilidades mentales favorables de la misma productividad". (p.198)

De acuerdo con lo planteado en el párrafo anterior, se puede inferir que las emociones intervienen en el proceso de toma de decisiones del ser humano dentro de organizaciones empresariales, donde radica la importancia del conocimiento y dominio de la inteligencia emocional, que permitirá obtener mejores resultados en las decisiones tomadas; éstas se basan en la selección de una opción entre dos o más alternativas para la resolución de un problema, donde los individuos en las organizaciones toman decisiones que van desde la alta gerencia hasta los empleados no gerenciales, las cuales pueden afectar el trabajo, y toda una organización, sin embargo, estas decisiones se toman comúnmente cuando existe una discrepancia entre algún estado actual y algún estado deseado en la empresa, la cual requiere considerar los posibles cursos de acción que permitan alcanzar el estado deseado.

En este orden de ideas, se hace necesario que el tomador de decisiones haga uso de la racionalidad al momento de elegir las opciones, es decir, elegir la más consistente y de valor máximo, y en tal sentido, Robbins (2004) plantea la toma de decisiones como "un proceso racional basado en un modelo que describe cómo los individuos deberían comportarse a fin de maximizar algún resultado", lo que conlleva a que los mismo interactúen ya que son un aspecto central del ejercicio profesional y laboral en el ámbito organizacional, y gran parte del tiempo que se dedican a cada jornada de trabajo, se tiene que interactuar e interrelacionarse con otras personas dentro de una gerencia como superiores, compañeros, colaboradores, clientes y proveedores, entre otros.

Dichas interacciones constituyen el eje central en el cumplimiento de las responsabilidades y en el logro de las metas planteados en la misma, de hecho, las interacciones personales manifiestan las ideas, capacidades, competencias, valores y características personales de los que intervienen, definiendo una forma particular de comportamiento que demuestre su competencia laboral, adaptando su conducta a las normas y políticas organizacionales, por tal motivo, es necesario crear y mantener relaciones interpersonales exitosas dentro de una empresa, cuyas acciones y estrategias dependerán del tipo de labor a desempeñar, del grado de responsabilidad asignada y de la jerarquía del puesto ocupado, mostrando conductas y emociones adecuadas, incluso si las exigencias del cargo son muy elevadas, se deberán regular y controlar las experiencias emocionales para un desempeño laboral exitoso.

Tomando en cuenta estas experiencias emocionales, se estima que una persona pasa en promedio cuarenta horas a la semana trabajando, y se hace evidente que la gestión emocional juega entonces un papel primordial en diferentes aspectos de la vida laboral, en tanto en el campo empresarial el liderazgo es una fuente para generar un trabajo más productivo, pues a través de este se emiten nuevas alternativas de compromiso que contribuyan a que el colaborador se siente motivado constantemente y que por consiguiente mejore su desempeño, actualmente en las organizaciones empresariales con regularidad se exige productividad, pero se debe tomar en cuenta que ésta dependerá en gran medida de otros factores como la Inteligencia Emocional y el Liderazgo, los cuales son claves para el éxito de las mismas.

Por lo tanto, es así que se genera el interés por determinar la influencia que ejerce una variable en la otra y su vinculación como herramientas gerenciales, puesto que a través de este estudio se pueden generar propuestas que contribuyan a un crecimiento sostenido de las organizaciones, y sabiendo que la inteligencia emocional y el liderazgo son partes importantes para una organización empresarial,

surge la necesidad de realizar la presente investigación que tiene como principales interrogante:

¿Develar la Inteligencia Emocional y Liderazgo organizacional como herramientas gerenciales?

Para darle respuesta a dicha interrogante se plantaron las siguientes preguntas específicas:

¿Cuáles son los factores fundamentales de la Inteligencia Emocional?
¿Cuáles son los elementos básicos del liderazgo organizacional? ¿Qué acciones gerenciales en base al liderazgo y la inteligencia emocional son necesarias para las organizaciones?

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General:

Analizar la relación sobre inteligencia emocional y liderazgo como herramientas gerenciales.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Describir los factores fundamentales de la Inteligencia Emocional.
- Identificar los elementos básicos del liderazgo organizacional.

- Diseñar acciones gerenciales en base al liderazgo y la inteligencia emocional para las organizaciones

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende identificar la existencia de correlación entre inteligencia emocional y liderazgo como herramientas gerenciales; por lo que el estudio está dirigido únicamente a organizaciones empresariales, el cual comprende dos variables de estudio y los elementos o implicaciones de cada una de ellas, por lo que no pretende abarcar otros aspectos del comportamiento individual y organizacional, además busca ofrecer información para futuras investigaciones sobre la relación entre inteligencia emocional y liderazgo y como éstas influyen en el ámbito gerencial, los cuales son vitales para cualquier organización.

Asimismo, la presente investigación busca brindar un panorama claro sobre la inteligencia emocional y su relación con el liderazgo, pues los resultados serán una guía acerca de cómo se interrelacionan estas dos variables, así también para el área de Psicología Industrial/Organizacional, aporta información relevante acerca de temas novedosos que son claves para el sector empresarial, al cual está dirigida al área de la psicología y por último tendrá una fuente de consulta para todo aquel que requiera datos sobre el tema de inteligencia emocional y liderazgo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se plantean y analizan las teorías, leyes, como antecedentes relacionados, en dónde se organiza y considera el estudio de esta investigación, en relación a esto, Bavaresco (2006:35) señala que: "Es importante revisar quién o quiénes con anterioridad han estudiado esa problemática, aunque sea con variables diferentes o con las mismas, pero en tiempos distintos, son apoyos referenciales como antecedentes", por tanto, considerando lo antes planteado, se han analizado diversos trabajos relacionados con el presente estudio de investigación, en el contexto internacional, nacional y estatal, las mismas se referencian a continuación:

En el contexto internacional, para Quintillán (2004) quien realizó el estudio: *Liderazgo e inteligencia emocional: La formación y el perfil de un egresado en Licenciatura en Dirección de Empresas, de la Universidad Católica de Uruguay*; tuvo como objetivo analizar las destrezas de liderazgo e inteligencia emocional, así como valorar el perfil de los estudiantados al final de sus estudios, donde la muestra fue de 50 estudiantes, de los cuales, el 52% fueron varones, y un 68% eran trabajadores y un 78% oscilaba entre 21 y 25 años, y además en su metodología se utilizó una encuesta auto aplicada basándose en el modelo de liderazgo eficaz, asimismo se aplicaron encuestas modelo Weisinger del año 1998, Cooper y Sawaf del mismo año y de Covey del año 1989.

Seguidamente, se empleó la escala tipo Likert, y finalmente, se obtuvieron como resultados que los participantes se auto percibieron con grado medio-alto respecto a las características propias del liderazgo eficaz y su inteligencia emocional dentro de direccionar una empresa en su cabalidad, hallándose buenos resultados en las habilidades interpersonales y en sus emociones, observándose también que el

más alto grado de liderazgo no se correlaciona con el avance de la edad, sino que además, la práctica laboral se relaciona con mayor grado de liderazgo, la cual tiene estrecho vínculo con el presente proyecto al relacionar la inteligencia emocional con el liderazgo, sin embargo, no siempre coincidió que los que tienen personal bajo su mando puedan ser líderes.

En el contexto nacional, según Alvarado, Y., Antúnez, J., Pírela, X., & García, R. (2020), realizaron un estudio titulado: *Liderazgo basado en la inteligencia emocional. Un estilo de gerencia en las universidades públicas del estado Zulia*; aquí su objetivo principal fue que los gerentes, en las organizaciones, desarrollan cada día, por medio de sus experiencias y aprendizajes, nuevas habilidades que les permiten crecer personalmente y profesionalmente, integrando el liderazgo y la inteligencia emocional como elementos clave en la asimilación de las principales competencias gerenciales.

Partiendo de estas premisas también se analizó el liderazgo basado en la inteligencia emocional como un estilo de gerencia en las universidades públicas, donde se basó en establecer las percepciones de los gerentes educativos en referencia al liderazgo que debe ejercerse, del mismo modo, la fundamentación teórica y metodológica se realizó sobre los aportes de Robbins (2005), Di Fiore (2003), Bennis (2002), Goleman (2001), entre otros; el mismo fue un estudio descriptivo, transversal, con un diseño de campo no experimental y su instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, y la población estuvo conformada por 33 docentes que ejercen cargo administrativo en la Universidad del Zulia, Venezuela, en el Núcleo Costa Oriental del Lago por ser una población finita se empleó el censo poblacional.

Por consiguiente, los resultados revelaron que existen diferentes estilos de liderazgo basado en la inteligencia emocional (orientativa, afiliativo, coercitiva, imitativa, participativa y capacitador); dependiendo del docente que ejerce funciones

administrativa; cada uno determinado por acciones y formas de alinear a sus colaboradores, sin embargo para que no existan repercusiones en el clima organizacional y gerencial de la empresa, la motivación de las personas y la productividad en general se sugiere una gerencia con estilo de liderazgo orientativo la cual guarda amplia similitud con el objetivo general del presente proyecto.

En el contexto estatal, según Guzmán M, Acosta P, (2013), y su trabajo titulado: *inteligencia emocional y gerencia tóxica en los jefes de departamentos académicos. Universidad de Oriente, núcleo de Sucre, Cumaná*; donde su objetivo principal demostraron en su investigación, que las organizaciones están sometidas a distintas presiones con el fin de mantenerse en el tiempo, lo que facilita la aparición de un tipo de gerencia agresiva que se denomina Gerencia Tóxica, entendida como una forma de ejercer el poder a través de comportamientos egocéntricos, faltos de empatía, implacabilidad y ambición personal, donde las características del comportamiento de quienes ejercen este tipo de gerencia están relacionadas con las habilidades emocionales, fundamentadas en la Inteligencia Emocional, que es la capacidad que tiene el individuo de reconocer y controlar sus propios sentimientos, sostener una actitud empática y manejar las relaciones interpersonales.

La investigación fue de campo a nivel descriptiva-correlacional. El nivel de inteligencia emocional se midió mediante el test diseñado por Goleman, y para la gerencia tóxica se usó el test planteado por Piñuel, seguidamente los resultados obtenidos muestran que el nivel de inteligencia emocional de la muestra estudiada es medio-alto, mientras que el riesgo laboral de su gerencia es moderado, por tanto, existe una correlación fuerte y positiva entre las variables objeto de estudio, que indica que el nivel de toxicidad gerencial depende de la capacidad del individuo para manejar las competencias emocionales.

Adicionalmente, los resultados y recomendaciones derivados de este trabajo, pueden servir como aportes para el presente proyecto como bases para el diseño de

algunas iniciativas que permitan tomar en cuenta la inteligencia emocional y el nivel de toxicidad gerencial en los jefes y/ o coordinadores de diferentes empresas u organizaciones, bajo la premisa de la necesidad de un clima de trabajo generador de la motivación laboral hacia el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

2.2 BASES TEÓRICAS.

Debido a que el tema en cuestión posee una amplia gama de matices y formas teóricas, existen diferentes campos de investigación que estudian la problemática, tales como la psicología, sociología y la educación, por tal motivo se enuncian los elementos teóricos que sustentan esta investigación, tales como:

2.2.1 La inteligencia

La inteligencia se concibe como una capacidad integradora de la mente. Es la que permite pensar de un modo abstracto, razonar, planificar y resolver problemas. Así también, comprender ideas complejas y aprender de la experiencia (Salvador, 2010, p. 27). Según la Real Academia Española (RAE) es “la capacidad de entender o comprender y de solucionar problemas; conocimiento, comprensión y acto de entender” (RAE, 2020). Se consideran como aspectos más relevantes de la inteligencia a las habilidades para el manejo de abstracciones, la administración de ideas, símbolos, relaciones, conceptos, principios, las habilidades en solucionar problemas respondiendo a la situación de formas nuevas o repetitivas y las habilidades para el aprendizaje, a partir de palabras y símbolos. (Snyderman y Rothman, 1987, como se citó en Caizapanta, 2018).

2.2.2 Inteligencia múltiple

Los estudios de la inteligencia, comúnmente hacen referencia a la mente racional, la misma que se basa en el cálculo del coeficiente intelectual que es considerado como el indicador universal de inteligencia de un individuo, sin embargo, existe otro tipo de inteligencia que se denomina inteligencia emocional, y se relaciona con la capacidad que tienen las personas para conocer y manejar sus sentimientos y de los demás.

En este contexto, Gardner (2007, 17) manifiesta que el coeficiente intelectual no es el único indicador válido para explicar la capacidad cognitiva de los seres humanos, por ello planteó la “Teoría de las Inteligencias Múltiples” (IM), la misma que derriba la noción tradicional de la inteligencia medida a través del Coeficiente Intelectual (CI), y plantea la existencia de dos tipos de inteligencia, la lógico-matemática y la lingüística, mientras que otras inteligencias como la musical, la corporal-kinestésica, la espacial, la intrapersonal y la interpersonal no estarían contempladas; siendo éstas dos últimas las que constituirán la IE.

En este mismo orden, la teoría de Gardner (2007, 17) plantea siete tipos de inteligencia, de las cuales sobresalen dos inteligencias muy relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto emocional; la interpersonal e intrapersonal, éstas se establecen a partir de la capacidad para captar los diferentes estados de ánimos, temperamentos, motivaciones e intervenciones y permite a una persona leer las intenciones y deseos de los demás, sin embargo, en la actualidad, este aporte ha contribuido en gran medida al ámbito laboral, considerando que uno de los recursos que se administran en las organizaciones es el humano, y el líder es quien influye en su equipo de trabajo, mediante su conducta.

Del mismo modo, el término Inteligencia Emocional fue introducido por Peter Salovey y John Mayer (1990, 5), el mismo que paulatinamente fue cobrando fuerza hasta arraigarse en la comunidad científica para abrir nuevas líneas de investigación y modificar en gran medida la concepción tradicional sobre la inteligencia, por tanto,

es así que se desarrollan teorías conceptuales respecto a inteligencia emocional, como la de Robert Cooper y Ayman Sawaf (2004, 3) quienes la definen como “la capacidad de sentir, entender y aplicar el poder de la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, conexión e influencia”.

Al respecto, se puede deducir que nuestro comportamiento es el resultado de la forma en que guiamos nuestras emociones; esta suposición se fortalece en la teoría planteada por Goleman (1998, 40), quien manifiesta que las competencias emocionales resultan importantes en el liderazgo, en virtud a que, éste apunta al logro de objetivos organizacionales siempre y cuando genere un impacto positivo en sus colaboradores, de manera que la motivación laboral, el trabajo en equipo y otros factores de éxito generan un trabajo eficaz.

Sin embargo, en la actualidad, a las organizaciones les resulta indispensable desarrollar y fortalecer la inteligencia emocional de su fuerza laboral, a fin de mejorar las relaciones personales, sociales, y los esfuerzos colectivos; por este motivo la empresa coreana busca fortalecer dichos aspectos a partir del conocimiento de su situación actual sobre el tema, para este fin se ha seleccionado el modelo de inteligencia emocional planteado por Cooper y Sawaf (1998) a continuación descrito.

2.2.3. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional facilita adecuarse al ambiente en que se vive, hace posible entender las emociones de las otras personas y persuade a un comportamiento empático, del mismo modo, refuerza el progreso del individuo, facilita entender los sentimientos, laborar bajo tensión y la habilidad para laborar en grupo, en otro aspecto, se dice que es un grupo de capacidades individuales, psicológicas, sociales, y destrezas que intervienen en la capacidad de adaptación y responden a exigencias y obligaciones del medio, sin embargo según (Ugarriza,

2001) “esta capacidad se basa en la habilidad de la persona de tomar conciencia, entender, gobernar y manifestar sus sentimientos de forma eficaz”. (p.131).

Asimismo la denominación Inteligencia Emocional (IE) fue introducida en el año 1990 por John Mayer y Peter Salovey, quienes refieren que la inteligencia social implica a la habilidad de descubrir las emociones propias de la inteligencia emocional tradicional que se enfocan en un aspecto cognitivo (Mayer y Salovey, 1990, p.17), donde diversos autores afirmaban que las habilidades no intelectuales eran principales para conocer la capacidad del ser humano y así solucionar problemas que se presenten a diario, por lo tanto, “los líderes tienen la capacidad de generar, respeto y calidez hacia sus dependientes y que logren mejores resultados ”según (Mayer y Salovey, 1990).

2.2.3.1 Elementos de la inteligencia emocional

El gran teórico de la Inteligencia Emocional, el psicólogo estadounidense Daniel Goleman, señala que los principales componentes que integran la Inteligencia Emocional son:

2.2.3.1.1 Autoconocimiento emocional (o autoconciencia emocional)

Se refiere al conocimiento de sentimientos y emociones y cómo influyen estos de manera cognitiva en el ser humano, sin embargo, es importante reconocer la manera en que el estado anímico afecta el comportamiento, cuáles son las capacidades y cuáles son los puntos débiles, no obstante, mucha gente se sorprende de lo poco que se conocen a ellos mismos.

2.2.3.1.2 Autocontrol emocional (o autorregulación).

El autocontrol emocional permite reflexionar y dominar los sentimientos o emociones, para no dejarse llevar por ellos ciegamente, es decir, consiste en saber detectar las dinámicas emocionales, saber cuáles son efímeras y cuáles son duraderas, sin embargo, no es raro ver parejas enfadándose entre ellas, pero si fuesen esclavos de la emoción del momento, estarían continuamente actuando de forma irresponsable o impulsiva, y luego se arrepentirían.

2.2.3.1.3 Automotivación.

Enfocar las emociones hacia objetivos y metas permite mantener la motivación y establecer atención en las metas en vez de en los obstáculos, es por ello que en este factor es imprescindible cierto grado de optimismo e iniciativa, de modo que se tenga que valorar el ser proactivos y actuar con tesón y de forma positiva ante los imprevistos.

2.2.3.1.4 Reconocimiento de emociones en los demás (o empatía).

Las relaciones interpersonales se fundamentan en la correcta interpretación de las señales que los demás expresan de forma inconsciente, y que a menudo emiten de forma no verbal; la detección de estas emociones ajenas y sus sentimientos que pueden expresar mediante signos no estrictamente lingüísticos (un gesto, una reacción fisiológica, un tic) pueden ayudar a establecer vínculos más estrechos y duraderos con las personas.

2.2.3.1.5 Relaciones interpersonales (o habilidades sociales).

Una buena relación con los demás es una fuente imprescindible para la felicidad personal e incluso, en muchos casos, para un buen desempeño laboral, es decir, esto pasa por saber tratar y comunicarse con aquellas personas que resultan

simpáticas o cercanas, pero también con personas que no sugieran muy buenas vibraciones; una de las claves de la Inteligencia Emocional.

2.2.3.2 Modelo de inteligencia emocional de Cooper y Sawaf (1998)

El modelo de inteligencia emocional planteado por Cooper y Sawaf (1998) proporciona un amplio plan de trabajo, que incluye el conocimiento psicológico de estudio directo y su aplicación, por este motivo, se reflexiona sobre la definición de la inteligencia emocional que los autores declaran: “actitud que consiste en captar, entender y aplicar de forma eficaz las emociones consideradas como fuente de motivación, información de relaciones e influencia”, así el modelo se conforma por cuatro pilares o dimensiones:

Gráfico 1 Los cuatro pilares de la inteligencia emocional



Fuente: Cooper y Sawaf, 1998

2.2.3.2.1 Primer pilar: conocimiento emocional

Este pilar se fundamenta en la energía que poseen los individuos, para identificar y perseguir su potencial único, a través del conocimiento y reconocimiento emocional, que son inherentes a las sensaciones, la cual se conforma por la Honestidad emocional del individuo consigo mismo, mediante la escucha activa de sus sentimientos vinculados a la intuición que finalmente le permite actuar acorde a ellos, así se conforma éste pilar por la Energía Emocional, que consiste en el equilibrio de la tensión y el sosiego experimentados por la persona a lo largo de su vida.

De la misma forma, la Retroinformación Emocional o autorregulación se fundamenta en el reconocimiento y discernimiento de las emociones para actuar de manera constructiva (Cooper y Sawaf, 1998 citado por Gómez y Gutiérrez, 2005, 36 40). Finalmente, la Intuición Práctica que radica en la identificación y valoración de las emociones y sentimientos de los demás, enmarcándose en la parte intuitiva (Moreno, 2012, 336).

2.2.3.2 Segundo pilar: aptitud emocional

Este pilar se refiere a la aptitud emocional, que consiste en la disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, que a su vez, genera inspiración en los demás, ya que la autenticidad, la flexibilidad y la construcción de relaciones de confianza son las características claves para este fin, adicionalmente, se conforma, por la Presencia auténtica, considerada como el auto reconocimiento de los sentimientos para desarrollar la expresión emocional; se basa en el deseo y la capacidad de ser real; mostrarse sin ningún complejo y expresar genuino interés por los demás, lo que finalmente le permite ganar su confianza (Cooper y Sawaf, 2004, 89).

En cuanto al Radio de confianza, se refiere al efecto que produce la autoconfianza de una persona en los demás, es decir, es la capacidad para ejercer

acciones asertivas hacia los demás y recibirlas de regreso, creando una cohesión que mantiene relaciones unidas y diálogos francos (2004, 97), también está el el Descontento constructivo y se refiere a la aceptación y aprendizaje productivo de la persona cuando no está de acuerdo en algo, haciendo de esta experiencia una oportunidad para generar más confianza y conexión (Cooper y Sawaf, 2004, 113).

2.2.3.2.3 Tercer pilar: profundidad emocional

La profundidad emocional examina la forma de organizar la vida de la persona; centrándose en el conocimiento y corrección de sus debilidades y en el desarrollo de sus fortalezas; esto se conforma por el Potencial único y propósito, que consiste en el planteamiento del deseo humano sobre cosas que considera significativas, por lo tanto, profundas para él, de esta manera identifica sus talentos y trabaja en ellos como una vocación. Por otra parte, la Integridad aplicada, se refiere al cumplimiento de los compromisos una vez que han sido considerados como correctos (Cooper y Sawaf, 1998 citado por Gómez y Gutiérrez, 2005, 40).

No obstante, la Influencia sin autoridad, se define como una aptitud social que consiste en la influencia sobre los demás sin abusar y manipular, creando relaciones que estimulan el respeto y valor; al respecto es preciso mencionar que el líder de cualquier organización debería desarrollar esta competencia considerando que a diario enfrenta la resolución de conflictos, para lo cual requiere el uso de diálogos abiertos que fomenten la autoestima y bienestar del personal a su cargo.

2.2.3.2.4 Cuarto pilar: alquimia emocional

Este pilar se relaciona con un término antiguo de la Química: la “Alquimia”, esta ciencia estudia a las sustancias que convierten los metales más comunes en oro y plata; de esta manera Cooper y Sawaf (1998, 98) vinculan este axioma con la psicología, describiéndola como “alquimia emocional”, y se define como la capacidad

de aprendizaje que tiene la persona para observar, corregir y direccionar sus emociones y las de otros, de tal manera que este procedimiento actúa como un mecanismo correctivo ante la resistencia de su entorno organizacional.

En el mismo sentido, se conforma por el Flujo Intuitivo, el mismo que se refiere a la percepción clara e inmediata de una idea o situación, sin necesidad de razonamiento lógico, esta habilidad natural permanece activa en la persona permitiéndole reaccionar en conexión directa con el corazón, al momento de tomar decisiones correctas en circunstancias y medios cambiantes que forman parte su entorno Cooper y Sawaf (1998, 100).

2.2.4 Liderazgo

La presente investigación tiene como finalidad conocer el estilo de liderazgo que se ejerce en una empresa del sector hidrocarburífero y ambiental, para lo cual es preciso conocer algunos enfoques teóricos de este fenómeno y finalmente aterrizarlos en la práctica y conforme los resultados obtenidos emplear las mejores prácticas en su ejercicio.

Así, el liderazgo ha sido estudiado a través del tiempo desde que el hombre vive y reside en comunidad, por este motivo han surgido varias teorías de liderazgo enmarcadas en diferentes épocas y contextos, existiendo un sinnúmero de factores que enriquecen esta definición. De manera general, se podría decir que el liderazgo se define como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas” (Robbins y Judge 2009, 385); sin embargo, por selección de la herramienta de medición de esta variable se hará referencia a la teoría de Bass y Avolio (1990, 19) quienes definen al liderazgo como:

...es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo implica una estructuración o reestructuración de la situación y

de la percepción y las expectativas de los miembros... Liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de otros en el grupo. Liderazgo puede ser concebido como dirigir la atención de los miembros de un grupo hacia las metas y los caminos para lograrlas.

Esta definición destaca al liderazgo como un proceso de influencia que ocurre en un contexto grupal, el cual contribuye al logro de metas compartidas, mediante la motivación que el líder genera en sus colaboradores; en este sentido e independientemente del tamaño o giro de negocio de una organización, el liderazgo es un factor determinante en el éxito o fracaso de la misma, por este motivo se ha ido priorizado su estudio y planes de acción para fortalecerlo.

2.2.4.1 Proceso de liderazgo

El liderazgo no es un título o una posición, sino un proceso en donde intervienen otras variables, como los seguidores y las circunstancias o situaciones; en la interacción de estas variables con la cualidad de líder, surge el proceso de liderazgo, y para convertirse en líder es necesario realizar ciertas funciones acompañadas de conductas que se pueden aprender; con el estudio, la reflexión, la práctica y la experiencia se llegan a dominar con destreza para convertirlas en las “propias habilidades” del líder, por tanto el liderazgo es transformación constante.

Asimismo, los líderes de éxito son aquellos que aprenden de sus propias experiencias; reflexionarlas y analizarlas les ayuda a enfrentar y resolver los retos del futuro; la palabra ‘líder’ tiene más de mil años de existencia, su raíz anglosajona significa en inglés “conducir a los viajeros por el camino”, de modo que a través de la historia se encuentran múltiples relatos de hazañas heroicas de líderes o héroes legendarios que tuvieron en sus manos la salvación de un pueblo, fueron fundadores de nuevas épocas, nuevas ciudades, nuevas formas de vida.

Sin embargo, la respuesta al por qué la figura o concepto de liderazgo ha sido vital en las diferentes culturas y momentos históricos del hombre, es porque la necesidad de consejo y guía, nace como una respuesta a la incertidumbre y los peligros inherentes a la condición humana, por ese motivo el hombre constantemente tiene que tomar decisiones, las cuales son sencillas cuando se trata de situaciones claras y familiares, pero en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, el ser humano busca apoyo.

2.2.4.2 Tipos de liderazgo

2.2.4.2.1 Liderazgo Transformacional

El Liderazgo Transformacional se identifica por la inspiración que el líder genera en sus seguidores, donde él posee la capacidad de despertar admiración y deseo de imitarlo, es decir, el líder es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores mediante la estimulación intelectual, la 22 proyección de significado, visión común y el apoyo y guía hasta personal (Robbins, 2004, 386).

Por eso este estilo se conforma por cuatro variables, la primera es el Carisma o Influencia Idealizada, definiéndose como “una medida de la magnitud de admiración y respeto de los seguidores por el líder” (Pounder, 2006, 536), de tal forma que este comportamiento el líder demuestra cuidado por las necesidades de su personal, inclusive sobre las propias, adicionalmente, demuestra altos estándares de conducta ética y moral. Esta variable se subdivide en la Influencia Idealizada por atributos y por conducta, la primera se define como la capacidad que tiene el líder para influir en los seguidores, proporcionándoles un sentido de visión y misión, inspirando orgullo, respeto, búsqueda de logro y de confianza, (Robbins, 2004, 385).

Es así que el efecto que produce en sus seguidores es el deseo de imitarlo, por lo que perciben convicciones acertadas en el líder, lo aprecian y se involucran en la misión con gran confianza, trazándose metas de alto desempeño (Thieme, 2005, 176); en cuanto a la Influencia Idealizada por conducta líder ya no es distinguido por sus rasgos personales sino por su comportamiento objetivo, este se refleja un alto sentido del deber y la responsabilidad con cada uno de sus seguidores, mediante el conocimiento y la comprensión de las necesidades, valores y esperanzas de ellos, siendo esta habilidad un medio para articular metas grupales sobre su propio beneficio y su posición en la organización (Vega y Zavala, 2004, 64).

Seguidamente para la segunda variable del estilo transformacional, es la Motivación Inspiracional o Intelectual, que se refiere a la motivación que el líder genera en sus seguidores, mediante la asignación de logros grupales, es decir, en este procedimiento el líder realiza un esfuerzo extra para motivar a su equipo, haciéndoles creer en una meta y no sólo en su persona, para lo cual el uso de símbolos, imágenes con significado compartido, un lenguaje colorido y persuasivo contribuyen a este proceso transformacional (Vega y Zavala, 2004, 75).

En cuanto la tercera variable de un líder transformacional, es la Estimulación Intelectual, que se evidencia en la motivación generada en sus seguidores para ser innovadores y creativos en la solución de problemas; este procedimiento se logra mediante la creación de un patrón que les impulse reformular las dificultades que requieren ser atendidas, por este motivo el líder se caracteriza por sus habilidades intelectuales y emocionales superiores a los miembros de grupo (Vega & Zavala, 2004, 86).

Finalmente el cuarto componente del estilo transformacional es la Consideración individualizada, que se caracteriza por el comportamiento indicativo de amistad, respeto, confianza mutua y calidez en las relaciones humanas entre el líder y los demás miembros del grupo, es decir, es la medida en que el líder se

preocupa por las necesidades de su grupo de trabajo, para tal efecto utiliza una comunicación informal y personalizada, siendo un vínculo directo con su estado de inteligencia emocional (Luis y Pérez, 2010, 19).

2.2.4.2.2 Liderazgo Transaccional

El Liderazgo Transaccional se refiere al intercambio o transacción de acuerdos entre el líder y sus seguidores, especificándose desde un inicio las condiciones y recompensas que se recibirán conforme el cumplimiento del convenio. En este proceso, el líder intercambia recompensas por el esfuerzo demostrado; que responden a las necesidades y deseos de sus seguidores, siempre y cuando éstos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado. Por otra parte, el líder provee un sentido de dirección a su personal, es decir proporciona las instrucciones necesarias para la consecución de lo confiado, a la par, el seguidor clarifica la forma en que la necesidad será satisfecha (Luis y Pérez, 2010, 82-92).

Aunado a esto, el estilo se conforma por dos variables, la primera es la Recompensa Contingente, mediante la cual el líder identifica las necesidades personales y las organizacionales a fin de establecer un acuerdo para el planeamiento de metas a cambio de recompensas o sanciones, es decir, en este proceso, las metas se establecen a corto plazo figurando pasos pequeños que poco a poco van aumentando su progreso y donde la retroalimentación se realiza en la medida del cumplimiento de éstas. Cuando el personal no cumple con desempeño proyectado, el líder debe actuar con rapidez para modificar y cambiar la conducta, señalando qué hacer y cómo hacerlo (Vega y Zavala, 2004, 108).

Seguidamente el segundo componente es la Dirección por Excepción, al respecto, Bass y Avolio (1990) clasifican este componente en dos estilos: i) Dirección por Excepción Activa, que se manifiesta cuando el líder establece un mecanismo de control en el desempeño del seguidor, a fin de tomar acciones correctivas cuando el

desempeño se desvía de lo esperado; éstas pueden estar sujetas a penalizaciones y reproches que influyen negativamente en la productividad laboral; y ii) Dirección por Excepción Pasiva, que consiste en la reacción del líder cuando los resultados no han sido cumplidos, es decir no vigila el desempeño del subordinado y por ende no interviene en el proceso sino al final del cumplimiento de los objetivos.

2.2.4.2.3 Liderazgo Laissez Faire (Pasivo Evasivo)

El término francés “laissez faire” se traduce al español como “dejar de hacer”, adaptándose a esta teoría como la ausencia de liderazgo; por efectos de traducción se lo identificará como Pasivo Evasivo. Su principal característica es eludir la responsabilidad de supervisión que tiene con sus subordinados, es decir no interviene en las actividades grupales y se abstiene de guiar; siendo su único componente la Dirección por excepción pasiva, donde se evidencia la reacción de líder únicamente cuando se tienen los resultados finales, generándose una retroalimentación negativa ya que no realiza un acompañamiento durante el desempeño laboral de su personal.

2.2.4.3 Elementos del liderazgo organizacional

Los cuatro elementos básicos que se pudieron identificar y que el liderazgo debe brindar dentro de una organización son: La estabilidad, justicia, Seguridad y Soluciones; lo que significa primeramente según Riemann y Lephart (2002), “La estabilidad puede ser entendida como la capacidad de un cuerpo de mantener el equilibrio, es decir de evitar ser desequilibrado”, en pocas palabras, las personas dentro de una organización esperan un liderazgo equilibrado, donde el líder debe dejar de apoyarse en el pasado si quiere de verdad construir un futuro.

En el caso de la justicia, para el filósofo Platón: Bajo la concepción naturalista del orden social, Platón concluye que la justicia es un equilibrio natural sobre el cual debe inclinarse el hombre, esto es el concepto de justicia en sociedad, lo cual

consiste en que cada uno ocupe su puesto, es decir, “hacer cada uno lo suyo”, según la Biblia Reina Valera 1960, hay un relato donde Dios le dice al gran profeta MOISES cuando llevaba el liderazgo dentro del pueblo de Israel ¿que tenía en la mano?, la cual éste le respondió: “una vara señor”; dicho objeto representa un símbolo de autoridad y poder delegada, la vara se utilizaba también como un instrumento para medir con justicia. tener una vara patrón, evitaba la arbitrariedad de medir todas las cosas con pasos, palmos, codos y pies.

Seguidamente, dentro de las organizaciones, las personas esperan un liderazgo que les brinde protección y seguridad; la vara del pastor, su báculo, es un emblema de defensa y seguridad, se espera que ante la amenaza de un lobo, coyote u otro intruso la vara entre en acción relatando de manera de semejanza ante una gerencia, es decir, aquellos que están en autoridad deben velar por la seguridad de aquellos que se les ha confiado, y que la intimidación externa siempre se presentará cuando un equipo, una empresa y una nación se lanzan en busca de la excelencia.

En último aspecto, las personas dentro de una organización esperan que el liderazgo tenga capacidad de vencer la inercia y que éste siempre aporte soluciones y no problemas, según Pérez J y Merino M (2010), “Las soluciones se basan en un concepto primordial que es la razón, con ella, se estudian las alternativas para llegar a la conclusión de un conflicto”, de manera relativa, la palanca es una herramienta elemental que se estudia en la física clásica y consiste simplemente en una vara, su principio básico implica una multiplicación de la fuerza. Mediante ella se logra vencer la inercia de cosas pesadas, que sin ella no se podrían mover.

2.2.5 La Inteligencia Emocional y el Liderazgo

En la actualidad, las organizaciones experimentan profundos cambios económicos, políticos y sociales de esta época, entre ellos el aumento de la

competitividad, el progresivo desarrollo tecnológico, la globalización del mercado y las nuevas exigencias de la fuerza laboral, que las han impulsado a ser flexibles, más innovadoras y a convertir a sus recursos humanos una verdadera ventaja competitiva.

Desde esta perspectiva, se puede manifestar que la organización actual debe ser inteligente para cumplir con éxito sus objetivos, en este contexto, contar con personal altamente calificado en su formación académica y experiencia ya no es suficiente, considerando que el coeficiente e inteligencia no garantiza el éxito de una persona en el ámbito laboral, más aún ocupar cargos directivos, donde el líder actual requiere una amplia variedad de habilidades personales que se relacionan con la inteligencia emocional, la cual constituye de manera general dos tercios de los componentes para un alto desempeño y en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito y esto se debe a que ellos son quienes influyen en su equipo de trabajo para tener un alto desempeño(Goleman, 1998, 16):

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

Se puede mencionar, que un líder debe ser capaz de gestionar no únicamente situaciones de índole operativa y/o administrativa, sino también intervenir en las relaciones y comportamientos humanos, siendo necesario el establecimiento de relaciones de confianza con la gente que dirige, para lo cual debe saber escuchar y persuadir en forma convincente; entre otras habilidades generará impactos positivos en su equipo de trabajo, como la generación de entusiasmo y espíritu de colaboración para el cumplimiento de las meta organizacionales.

2.2.6 Estrategia Gerencial

En los últimos años las estrategias gerenciales se han visto afectadas por los despidos y el deterioro de las condiciones de los empleados, enfocándose sólo en los recortes de personal y de gastos para controlar el presupuesto, olvidándose de la cultura organizacional y del bienestar dentro de sus organizaciones, cuando lo que debe hacerse es, precisamente fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y alcanzar la competitividad, dicha cultura se enfoca como una oportunidad y como estrategia que puede ser efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de una organización como ventaja competitiva, para lo cual se puede empezar por tener a la cultura actual como punto de referencia (tener su definición, lo que significa para los trabajadores y lo que estos quisieran que fuera), para pasar a los cambios que se consideren necesarios a transformar y otros necesarios a potenciar para alcanzar la visión de la organización.

2.2.6.1 Tipos de estrategias

Entre las estrategias necesarias se pueden mencionar el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, los sistemas de recompensa e incentivos, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera, entre otros; estas garantizan el fortalecimiento de la cultura organizacional aumentando la congruencia del comportamiento y relaciones con los empleados como con los clientes, la productividad e incluso la rentabilidad.

No obstante, todas estas estrategias se deben implementar bajo la ideología Arie de Geus (1997) lo que ha llamado empresas vivientes: “tienen personalidad propia que permite su desenvolvimiento armoniosamente, saben quiénes son, su posición en el mercado, valoran las nuevas ideas de las personas, y mantienen su dinero de manera que les permita gobernar su futuro”, por tales razones las empresas vivientes son muy buenas en cuanto a las estrategias de cambio,

innovación y ventajas competitivas; va más allá de divulgar el conocimiento, y los empleados comprenden que a cambio de su esfuerzo y compromiso, la empresa pueden ayudarlos a desarrollar su potencial.

2.3. TÉRMINOS BÁSICOS

Inteligencia: Según Ebbinghaus en 1885 el poder de combinación, más tarde insistió en que inteligencia es la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, por otra parte, la inteligencia, según Binet (2002) se refiere a cualidades formales como la memoria, la percepción, la atención y el intelecto.

Emoción: Son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarse a la vida que la evolución ha inculcado. Impulsos que llevan a actuar. Daniel Goleman (1995).

Líder: Según John Maxwell (2002), el líder es aquel que es capaz de influenciar a sus subordinados para que mejoren sus capacidades y logren adquirir mayores conocimientos del área específica en la cual se encuentran.

Liderazgo: Según Gibson (2009): “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”.

Competitividad: Para Stoner (2013), se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Crecimiento Personal: según el conocido modelo de Carol Ryff (2008), si se tiene un nivel óptimo en esta dimensión se percibe una sensación de desarrollo

continuo, se verá en progreso, estarán abiertos a nuevas experiencias y serán capaces de apreciar las mejoras personales.

Crecimiento Profesional: El crecimiento profesional ha sido visto según García (1999) en cuanto a su forma como acción en tanto las actividades y estrategias empleadas para el mejoramiento del desempeño o como cambio o sea el producto formado en el sujeto a partir de las intervenciones institucionales o no.

Eficacia: Según Idalberto C. (2010), la eficacia "es una medida del logro de resultados".

Eficiencia: Andrade (2005, p. 253) define la eficiencia como la "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos"

Auditoría: Burton definen "la firma de Auditoría como el examen de la información por una tercera persona distinta de quien la preparó y del usuario, con la intención de establecer su veracidad; y el dar a conocer los resultados de este examen, con la finalidad de aumentar la utilidad de tal información para el usuario." (Porter, 1983).

Objetivos: Según Hurtado de Barrera (2004), un objetivo debe contener los siguientes aspectos: un verbo, un evento de estudio, una unidad de estudio y un contexto.

Rentabilidad: Gitman (1997) dice que rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas.

Servicios: Según Stanton (2004, p. 334) “los servicios son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”

Ventaja Competitiva: Según (Kotler & Keller, 2006), La ventaja competitiva de una empresa es su capacidad para lograr resultados que, de una u otra manera, sus consumidores no puedan alcanzar.

Socialización: Según Erikson, Piaget y Freud (2009), La socialización se entiende por el proceso en el cual, el sujeto debe aprender e interiorizar las normas y valores que entrega la sociedad en la que se encuentra.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Arias, F (1999), la metodología del estudio incluye “el tipo o tipos de investigación, el universo del estudio, la muestra, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación de acuerdo con la fuente originaria de información es una investigación de carácter Documental puesto que la misma se nutre de los estudios ya realizados y viene a unificar los diversos criterios que se manejan dentro del proyecto, el artículo 10 del Manual de Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad Doctor Rafael Beloso Chacín dice:

“Se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en fuente bibliográfica y documentales. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, conclusiones, recomendaciones y, en general, el pensamiento del autor de la investigación” (p. 3).

Según los propósitos de aplicación inmediata o no de los resultados obtenidos la presente se enmarca dentro de la investigación pura o básica ya que se realiza con la finalidad de aumentar los conocimientos en la Teoría, por tanto, siguiendo el rasgo documental que involucra la revisión de fuentes concernientes con el tema central, respecto a la Inteligencia Emocional y liderazgo, se permitió ofrecer una perspectiva en el contexto intrínseco e extrínseco de estas herramientas gerenciales en tiempos de cambios en las organizaciones y empresas.

Sobre la base de lo antes mencionado, Arias (2012), expresa que “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27), por tanto, el propósito de este estudio es analizar y profundizar en el tema de la inteligencia emocional y liderazgo como herramientas gerenciales

3.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para el logro de los objetivos planteados, se realizó la reunión de los datos que constituyeron la materia prima de la investigación, a través del Método de la Observación Documental de los fenómenos que se han presentado sobre inteligencia emocional y liderazgo como herramientas gerenciales la cual pueden ser divisados en la actualidad, y los que no pueden ser apreciados por los sentidos han traído consecuencias documentadas que pueden ser estudiadas y analizadas.

Los documentos a los que se hace referencia son:

-Libros: las fuentes documentales que más se utilizaron en la investigación, entre ellos libros de texto, manuales, diccionarios, enciclopedias, así como obras de colección.

-Publicaciones Periódicas: como las publicaciones de jurisprudencias de Pierre Tapia, Gacetas Oficiales, jurisprudencias de Ramírez y Garay.

-Instrumentos Legales: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Código de Comercio, Ley de Mercado de capitales, Ley para Promover y Proteger el ejercicio de la Libre competencia, Ley de Protección al Consumidor y al

Usuario, Ley General de Bancos y otras instituciones financieras, entre otras leyes especiales de naturaleza mercantil.

-Material Mimeografico, como manuales de Reglas para presentación de Trabajos de Grado y algún material mimeográfico sobre Filosofía General del Derecho.

-Documentos Públicos: sentencias del Tribunal Supremo de Justicia.

-Programas de Computación: como la Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta e Internet Explorer. Para poder recopilar la información necesaria en el proceso de indagación, se realizó una selección y evaluación preliminar del material encontrado que pudiera formar parte de la investigación.

Finol y Nava (1996), consideran que:

“La selección y evaluación del material disponibles requiere de un conocimiento previo, tanto del problema que se investiga como de los lugares donde posiblemente se encuentra el material ciertamente valioso. De allí que la selección y evaluación exige una lectura exploratoria y de la documentación existente, a fin de ubicar la información necesaria para la comprobación de las hipótesis planteadas” (p.70).

Por ello, para la selección y evaluación rigió el modelo establecido en el diseño de la investigación, donde se estableció un plan de acción o de actividades tomando en cada objetivo específico, luego se seleccionó el material registrado según el sistema Fólder en hojas separadas por autor, y organizado posteriormente en orden alfabético según los objetivos específicos de la investigación, por tanto, esta compilación de datos se realizó de forma material y en electrónico gracias a la

utilización de un sistema computarizado de archivo de datos que facilitó la búsqueda de la información y la organización con un respaldo en electrónico que aumenta la seguridad en la conservación de la información.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Una vez registrado los datos que conforman el material recolectado para la investigación, se realizó un análisis documental de los mismos, especial y necesariamente sobre su contenido más que en su forma o aspecto externo.

El motivo de la selección del Método de Análisis Documental, se debe a que éste asegura la objetividad a la hora de la interpretación de los resultados extraídos con la información y garantizando que cuando estos sean sometidos a comparación con otros datos, y a ser relacionados se realizó un aporte vacío, impreciso y lleno de subjetividad por parte del autor.

El análisis crítico de las diversas posiciones doctrinales a los que fueron objeto la investigación, ameritan la mayor seriedad a la hora de poder afirmar una determinada premisa que lleve a conclusiones erradas de la argumentación silogística utilizada para lograr dicho análisis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación se basa principalmente en establecer el grado de relación que existe entre la inteligencia emocional y el liderazgo como herramientas gerenciales; a continuación, se dan a conocer los resultados del análisis respectivo de cada uno de los objetivos específicos establecidos dentro del proyecto, obtenidos en base a la recolección de datos:

4.1.1 Interpretación 1: Describir los factores fundamentales de la Inteligencia Emocional.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de una persona para utilizar la emoción de manera proactiva, tanto sus propias emociones como las de los demás a su alrededor, y tanto a nivel consciente como subconsciente, como una herramienta para mejorar el razonamiento y la toma de decisiones, sin embargo, Daniel Goleman, el "padrino" de la inteligencia emocional, dictaminó sobre la importancia de las habilidades no técnicas en el lugar de trabajo.

Por tanto, se muestra claramente que la inteligencia emocional tiene estrecho vínculo con el liderazgo, es decir, sin ella, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no garantiza tener un gran liderazgo dentro de una gerencia, de modo que Goleman describe cinco factores principales de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y la habilidad social.

De modo que Él conecta las cualidades de la inteligencia emocional directamente con el liderazgo y argumenta que el éxito en éste no depende exclusivamente de las cualidades más tradicionales de competencias prácticas e intelectuales, si no que Goleman D. (2019) escribe: “No es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Ellas son importantes, pero sobre todo como capacidades de umbral, es decir, son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos”.

4.1.2 Interpretación 2: Identificar los elementos básicos del liderazgo organizacional.

Los cuatro elementos básicos que se pudieron identificar y que el liderazgo debe brindar dentro de una organización son: La estabilidad, justicia, Seguridad y Soluciones; lo que significa primeramente según Riemann y Lephart (2002), “La estabilidad puede ser entendida como la capacidad de un cuerpo de mantener el equilibrio, es decir de evitar ser desequilibrado”, en pocas palabras, las personas dentro de una organización esperan un liderazgo equilibrado, donde el líder debe dejar de apoyarse en el pasado si quiere de verdad construir un futuro, no se está hablando de olvidar por completo las experiencias anteriores, sino mantener el equilibrio estable en movimiento, para avanzar hacia el futuro, nadie es llamado a una posición de autoridad para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo, para eso se le ha entregado una autoridad y la gente espera que sepa usarla, por lo tanto tener un equilibrio estático es muy fácil de lograr.

En el caso de la justicia, para el filósofo Platón: Bajo la concepción naturalista del orden social, Platón concluye que la justicia es un equilibrio natural sobre el cual debe inclinarse el hombre, esto es el concepto de justicia en sociedad, lo cual consiste en que cada uno ocupe su puesto, es decir, “hacer cada uno lo suyo”, según la Biblia Reina Valera 1960, hay un relato donde Dios le dice al gran profeta MOISES

cuando llevaba el liderazgo dentro del pueblo de Israel ¿que tenía en la mano?, la cual éste le respondió: “una vara señor”; dicho objeto representa un símbolo de autoridad y poder delegada, la vara se utilizaba también como un instrumento para medir con justicia. tener una vara patrón, evitaba la arbitrariedad de medir todas las cosas con pasos, palmos, codos y pies.

Actualmente estas medidas están normalizadas, es decir son normales, se ajustan a una norma. Aquellas que no se ajustan son anormales, arbitrarias y en consecuencia injustas, por tanto, la justicia es lo que mantiene la paz y la unidad en cualquier organización, empresa, equipo o nación, de modo que dentro de una gerencia se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo.

Seguidamente, dentro de las organizaciones, las personas esperan un liderazgo que les brinde protección y seguridad; la vara del pastor, su báculo, es un emblema de defensa y seguridad, se espera que ante la amenaza de un lobo, coyote u otro intruso la vara entre en acción relatando de manera de semejanza ante una gerencia, es decir, aquellos que están en autoridad deben velar por la seguridad de aquellos que se les ha confiado, y que la intimidación externa siempre se presentará cuando un equipo, una empresa y una nación se lanzan en busca de la excelencia.

Sin embargo, es ingenuo pensar que no se presentarán resistencias activas para impedir que se alcancen las metas de excelencia dentro de las mismas, siempre que se intenta superar algo, se incomodará a alguien, los deportistas y las empresas lo saben, no se conquista un torneo o un mercado sin luchar con otros, los líderes deben defender su gente, pues para eso han recibido la vara. Las empresas y los deportistas tienen competidores. ¿No los tendrán también las naciones o cualquier empresa?

En último aspecto, las personas dentro de una organización esperan que el liderazgo tenga capacidad de vencer la inercia y que éste siempre aporte soluciones y no problemas, según Pérez J y Merino M (2010), “Las soluciones se basan en un concepto primordial que es la razón, con ella, se estudian las alternativas para llegar a la conclusión de un conflicto”, de manera relativa, la palanca es una herramienta elemental que se estudia en la física clásica y consiste simplemente en una vara, su principio básico implica una multiplicación de la fuerza. Mediante ella se logra vencer la inercia de cosas pesadas, que sin ella no se podrían mover.

Del mismo modo, un líder es un facilitador, no puede detenerse ante la dificultad que implica mover obstáculos que se interponen a sus metas en el camino hacia la excelencia dentro de cualquier gerencia, su capacidad para mover cosas pesadas (hablando metafóricamente) es lo que los sacará de esa mediocridad, el líder debe tener el poder de simplificar lo que es difícil para la gente y liberarlos de pesadas cargas, un equipo, grupo y también una nación, se fortalecerá cuando observe un modelo de fortaleza, no se está hablando de carisma en este caso, sino de fortaleza de voluntad, moral, intelectual y emocional, la cual implica contar con la habilidad de multiplicar las fuerzas, para alcanzar soluciones aun en las situaciones que llevan mucho tiempo inertes.

4.1.3 Interpretación 3: Diseñar acciones gerenciales en base al liderazgo y la inteligencia emocional para las organizaciones

En cuanto a los resultados obtenidos mediante la recopilación de documentos digitalizados y físicos, se puede decir que los gerentes, en las organizaciones, desarrollan cada día, por medio de sus experiencias y aprendizajes, nuevas habilidades que les permiten crecer personalmente y profesionalmente dentro de una organización, integrando el liderazgo y la inteligencia emocional como elementos clave en la asimilación de las principales competencias gerenciales; la

fundamentación teórica se realizó sobre los aportes de Robbins (2005), Di Fiore (2003), Bennis (2002), Goleman (2001), entre otros.

Al respecto afirma Mora (2007), que “las acciones de gerencia tienen que ser ejercidas en base a un conjunto de valores que han sido debidamente identificados y recogidos en el marco legal regulatorio, como son: la identidad y cultura nacional; el respeto, dignidad y libertad”; la libertad de discusión y el pluralismo ideológico, político y religioso; el espíritu democrático, la justicia social y la solidaridad humana; el rigor científico y la responsabilidad ética en la búsqueda y construcción del conocimiento.

Asimismo, la creatividad, la criticidad, la integridad y la responsabilidad; la igualdad de oportunidades en el acceso a los beneficios de una buena gerencia, sin que medien prejuicios por origen social, etnia, religión o género; la autoestima cultural y del talento nacional; el aprecio de la capacidad innovadora y de invención; la actitud de servicio y rendición de cuentas a la sociedad como beneficiaria y sustentadora de las actividades laborales, científicas, tecnológicas y culturales; la actitud de cooperación y solidaridad entre los seres humanos, las organizaciones y las naciones; la actitud prospectiva, de apertura al cambio y la capacidad de adaptación a los cambios organizacionales.

Por lo tanto, en la medida que el individuo conoce mejor su dimensión emocional, tiene un mejor control de su vida y por ende de sus acciones gerenciales en una organización; es importante el desarrollo de actividades por parte del individuo las cuales le permita entender e identificar sus emociones y la de los demás a fin de lograr tanto una mayor estabilidad emocional como un estilo de liderazgo acorde con las exigencias dadas dentro de las mismas.

CONCLUSIONES

- A la luz de los planteamientos sobre la necesidad de una convergencia entre la Inteligencia Emocional y el liderazgo como herramientas gerenciales, es factible sostener que la figura del líder con inteligencia emocional es absolutamente relevante dentro de cualquier organización y éste debe conjugar la eficacia, el control de las emociones y los valores en su actuar, por lo cual, requiere de una formación en aspectos técnico-profesionales inherentes a su cargo y a su educación emocional, como así también un fuerte desarrollo con relación a las bases axiológicas que sustentan el ejercicio de su rol de conducción y liderazgo, con un gran objetivo por delante, evitar uno de los grandes flagelos presente en las organizaciones: el abuso y acoso laboral (Gardner, 2008; Caruso y Salovey, 2019).
- Las implicancias de los estudios e investigaciones de expertos como Goleman, Gardner, Salovey, y otros, pioneros todos ellos en los estudios de Inteligencia emocional, son altamente relevantes, porque sus hallazgos permiten repensar acerca de que pueden llegar a ser los seres humanos, de cómo funciona la mente de la gente, de cómo se puede llegar a controlar los impulsos, emociones y actitudes y, lo más importante: cómo se puede cambiar, modificar, regular la conducta y la de los colaboradores, con la finalidad de construir una sociedad donde el trato con las personas se base en valores y principios que faciliten el establecimiento de relaciones interpersonales positivas y que permita el desarrollo integral de las personas, lo que repercutirá clara y favorablemente en el desempeño, productividad, calidad de vida y rendimiento de los trabajadores.

- Se suma a la posibilidad de generar cambios profundos en la vida de cualquier persona, es Bachrach (2014), un neurocientífico experto en liderazgo, innovación y cambio, quien afirma que se puede cultivar las aptitudes, habilidades y cualidades básicas con las que se ha nacido a través del esfuerzo y dedicación personal, y que, además, pueden modificarlas y hacerlas crecer por intermedio de la educación, la experiencia, la motivación y el compromiso personal.
- Un líder con Inteligencia Emocional y que ejerce un liderazgo emocional sabe apreciar y valorar en forma explícita y no necesariamente con dinero el trabajo bien hecho por parte del trabajador, a su vez entiende la importancia de dedicarles tiempo a sus colaboradores, de escucharlos con atención y de manera activa, les entrega de forma transparente la información que requieren acerca de las decisiones de la empresa, los involucra en la toma de decisiones, ofrece oportunidades para continuar con el perfeccionamiento y desarrollo personal, reparte premios y recompensas con sentido de justicia, y aprovecha todas las instancias para celebrar con todo su personal los hitos y los éxitos alcanzados por la organización.

RECOMENDACIONES

- Impulsar programas de capacitación para los colaboradores, que combinen el desarrollo de la inteligencia emocional y liderazgo, pues es un factor determinante para el éxito organizacional especialmente en la creación de entornos más adecuados de trabajo, así como de desarrollo de liderazgo el cual es una herramienta que ayuda a conseguir mejores resultados.
- Promover dentro de las organizaciones una cultura de equidad de género a fin que los colaboradores se sientan con la libertad y confianza de entender, canalizar y expresar sus sentimientos, especialmente para el género masculino a quienes regularmente se les dificulta un poco más los diversos procesos emocionales.
- Realizar dentro de las organizaciones estudios que revelen la influencia del estilo de liderazgo en la efectividad de los seguidores o subalternos, con el propósito de conocer que estilo de liderazgo promueve mejores resultados gerenciales y así poder implementarlo en las áreas que mejor convengan.
- Implementar dentro de las organizaciones de forma periódica diagnósticos de necesidades de capacitación (DNC), con el fin que los líderes de ambos géneros expresen sus fortalezas y debilidades con el papel que desempeñan para así fortalecer las áreas fuertes y mejorar las débiles dentro de una gerencia.

- Implementar programas de capacitación específicamente para los jefes de diversos niveles organizacionales, con el fin que estos conozcan los diferentes estilos de liderazgo y que a su vez identifiquen el estilo que ejercen, pudiendo así implementar o complementar con otras formas de liderar para obtener mejores resultados en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F (2012). El proyecto de investigación. 6ta ed. Edit. Espíteme, C.A.Caracas.
- Balestrini A., M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación (7a. e.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de los Recursos Humanos. 2da Edición. Colombia. Mc Graw Hill. Interamericana S.A.
- Cooper y Sawaf (2004). La Inteligencia emocional liderazgo y a las organizaciones. Grupo Editorial Norma, Caracas Venezuela.
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee (2004). El Líder resonante crea más. 2da Edición.
- Fiedler, F. (1964). Un modelo de contingencia de la eficacia del liderazgo. (Vol. 1, pp. 149-190). Nueva York: Prensa Académica.
- Flores, F. (1996). Creando Organizaciones para el Futuro. Editorial Dolmen. Argentina.
- Gardner, H. (1983). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York, USA: Basic Books.
- Goleman D (1995). Inteligencia emocional en las empresas. Editorial Kairos. Barcelona, España.

- McKeachie y Doyle. (1973). Psicología. USA: Fondo Educativo Interamericano.
- Oxford University Press España, S.A.. Edición, 3ª ed. (2010). Páginas, 2112.
- Real Academia Española. Editor. Espasa. Publicación. 2001. Páginas. 3019.
- Robbins (2004). Comportamiento organizacional. Prentice Hall. Pearson educación, décima edición, México.
- Salovey P y Meyer J. (1997). "Inteligencia Emocional". Editorial QualityBooks, New York., USA.
- Vroom y Jago (2007). El papel de la situación en el liderazgo. Psicólogo estadounidense.

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

Título	LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTAS GERENCIALES
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
María P, Sánchez A	CVLAC	26.736.845
	e-mail	mariasanchezirapa@gmail.com
Lisbeth, Rendón C.	CVLAC	26.135.826
	e-mail	lisrc2403@gmail.com

Palabras o frases claves: Liderazgo emocional, Estrategias Gerenciales, Liderazgo

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACION

Resumen (abstract)

El liderazgo es un factor determinante y crucial en las organizaciones, es de suma importancia para que salgan adelante mediante un líder eficaz y eficiente capaz de trabajar con ética y profesionalismo al momento de ejercer responsabilidades y atribuciones, por lo tanto, la persona al frente debe congeniar con sus subordinados y crear nuevas ideas, elaborar estrategias basadas para trabajar en conjunto y lograr los fines establecidos por la organización. Promover un buen ambiente de trabajo es parte fundamental para que un líder pueda desempeñar una buena labor y las personas a su cargo estén en sintonía con una figura ejemplar. En cuanto a las organizaciones empresariales, los líderes actualmente presentan dificultades al emprender actividades de liderazgo, esto se debe a que no ejercen las estrategias adecuadas y necesarias a las situaciones existentes en su medio laboral, es por esta razón que se producen descontentos y desmotivaciones entre los empleados, que influye en las actividades realizadas y a ejecutar. El líder es capaz de solucionar esos conflictos organizacionales mediante la preparación continua propia y de seguidores, cimentado en corregir necesidades y problemas de subordinados para fomentar en ellos motivación y entusiasmo dentro de un contexto transformacional en espera de lograr los propósitos planteados. La finalidad de este trabajo es la relación existente entre la inteligencia emocional y el liderazgo como herramientas para encontrar nuevas oportunidades de crecimiento laboral; concebir, articular e inspirar a los seguidores dentro de una visión hacia un futuro promisor.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail															
LUIS RAMÓN MARTÍNEZ	ROL	<table style="display: inline-table; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">C</td> <td style="padding: 0 5px;">AS</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">X</td> <td style="padding: 0 5px;">TT</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">xx</td> <td style="padding: 0 5px;">JU</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	C	AS	X	TT	xx	JU		A						
	C	AS	X	TT	xx	JU										
	A															
CVLAC	8.366.538															
e-mail	postgradoluismartinez@gmail.com															

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2022	08	05
------	----	----

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis de grado Lisbeth y maria.doc	Application/Word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

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

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura.

Área de Estudio: Administración

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUAPEL
Secretario



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

JABC/YGC/marija

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

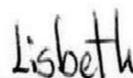
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

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



María P, Sánchez A .

Autor 1



Lisbeth, Rendón C

Autor 2



Prof. Luis Ramón Martínez

Tutor