



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL MENCIÓN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**INTELIGENCIA EMOCIONAL ORGANIZACIONAL EN LOS  
GERENTES DE LA SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA DEL  
COLEGIO UNIVERSITARIO HOTEL ESCUELA DE LOS ANDES  
VENEZOLANOS**

Autor: Jesús Martínez

Tutora: Julia Carruyo

Mérida, Marzo de 2017

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL MENCIÓN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**INTELIGENCIA EMOCIONAL ORGANIZACIONAL EN LOS  
GERENTES DE LA SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA DEL  
COLEGIO UNIVERSITARIO HOTEL ESCUELA DE LOS ANDES  
VENEZOLANOS**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para  
optar al Grado en Especialista en Derecho Mercantil Opción  
Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Autor: Jesús Martínez

Tutora: Julia Carruyo

Mérida, Marzo de 2017

## DEDICATORIA

Como San Josemaría Escrivá de Balaguer expresó, todo hay que hacerlo por amor, y no por cualquier tipo de amor, sino por amor sobrenatural, ese que permite encontrar al Supremo Creador, a Dios a través del quehacer cotidiano, por medio de lo ordinario; siendo esto lo que nos eleva a su encuentro y nos hace vivir en su presencia por medio del servicio. A ese Dios que me ha colmado de bendiciones entre ellas la culminación de otra etapa académica no solo va dedicado este Trabajo Especial de Grado sino cada una de mis acciones, para que con ellas se pueda cumplir la misión para la cual me creó.

Como al Padre solo se puede llegar a través del conocimiento y amor a la cruz del Hijo, de igual manera al Hijo solo se le puede amar como hermano conociendo a la madre, y ahí mi dedicatoria a mi madre del cielo, mi Virgen del manto de fuego que me protege e ilumina, a ella, consuelo en tiempos difíciles, fuerza en el día a día, Candela en tiempos de frío y Rocío refrescante para el alma en busca de consuelo y respuestas.

Asimismo, y por la bendición de Dios he de dedicar este Trabajo Especial de Grado a mi madre y mis abuelos Antonio y Fina, pilares fundamentales en mi vida, y sostén emocional, educativo, cultural y económico; fuentes de amor incondicional y de apoyo irrestricto. A mi padre, mi abuela Alicia y mi hermana, por estar durante mi periodo universitario hasta este nivel.

Finalmente a Danys Méndez, quien con paciencia y amor ha sido capaz de aceptar tantos tiempos dedicados a la preparación de este trabajo y la consecución de mis objetivos académicos y laborales.

## RECONOCIMIENTOS

La realización de cualquier trabajo de investigación sería imposible sin la colaboración de personas e instituciones que faciliten el proceso y colaboren en diversas medidas a ello, por tanto se hacen los siguientes reconocimientos:

-A la Ilustre Universidad de Los Andes, mi querida casa de estudios capaz de promover el conocimiento libre sin imponer líneas de investigación de ningún tipo.

-A la Dra. Julia Carruyo, tutora, profesora y guía dentro de la búsqueda y aplicación metodológica del conocimiento.

-Al Prof. Freddy Mora Bastidas cuya Coordinación dentro del postgrado hizo posible llevar a buen término este proceso.

-Al Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, su Directora Gladys Ayala, su Subdirectora Académica MariaAngela Barreto, y todos los Jefes y Coordinadores de la Subdirección Académica por permitir el ejercicio de mi vocación docente y aperturar las puertas de la Institución para la realización del Trabajo Especial de Grado.

-A José de Jesús Ramírez Maldonado ex Jefe de la OEA y gran amigo, por sembrar en mí la capacidad de ver la gerencia desde una perspectiva nueva.

-A cada uno de los profesores de la Especialización que con ética y gran profesionalismo han aportado ideas y conceptos para hacer realidad este trabajo especial de grado.

## EPÍGRAFO

*Cada emoción ofrece una disposición definida a actuar; cada una nos señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana.*

Daniel Goleman

La Inteligencia Emocional

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>APROBACIÓN DE LA TUTORA.....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>RECONOCIMIENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>EPÍGRAFO .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTADO DE CUADROS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTADO DE GRÁFICOS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos .....	9
Justificación .....	10
Alcance de la Investigación .....	12
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>13</b>
Antecedentes de la Investigación .....	14
Antecedentes Históricos .....	20

Del concepto de Inteligencia y sus contradicciones conceptuales e históricas .....	20
De Woodstock a Harvard; el cambio social y el nacimiento de una nueva perspectiva .....	22
La Inteligencia Emocional; en sus inicios .....	24
Bases Teóricas .....	25
De la Inteligencia Emocional y su definición.....	25
De cómo se estructura el cerebro y su función en la Inteligencia.....	26
Las cinco esferas de la Inteligencia Emocional .....	27
De la Inteligencia Emocional Organizacional .....	34
De las Organizaciones y sus Elementos .....	37
Del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.....	38
Bases Legales .....	42
Operacionalización de Variables .....	45
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>47</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>47</b>
Enfoque de la Investigación.....	47
Tipo de Investigación.....	49
Diseño de la Investigación.....	50
Población y Muestra .....	51
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	53
Fases de la Investigación .....	54
Fase I Recolección de datos .....	54
Fase II Categorización de las variables.....	54

Fase III Análisis de resultados.....	54
Fase IV Cruce de variables .....	55
Fase V Realización de estrategias .....	55
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>56</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
Procesamiento y análisis de datos .....	56
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>
Anexo N° 1: Instrumento de recolección de datos .....	91
Anexo N°2: Carta de validación de instrumento .....	93
Anexo N° 3 Bosquejo de propuesta para capacitación de los Gerentes de la Subdirección Académica en Inteligencia Emocional Organizacional.....	94
Beneficiarios de la propuesta .....	95
Justificación de la propuesta .....	95
Objetivos de la Propuesta.....	96
Objetivo General .....	96
Objetivos Específicos .....	96
Diseño de las estrategias .....	97
Administración de la propuesta .....	104
Factibilidad de implementación .....	105

## LISTADO DE CUADROS

Cuadro N° 1 Operacionalización de Variables .....	45
Cuadro N° 2 Gráficos promediados para realización de GráficoN°20.....	76
Cuadro N° 3 Gráficos promediados para realización de Gráfico N°25.....	81

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Soy asertivo en mi trabajo .....	57
Gráfico N° 2: Hay pertinencia entre lo que hago y lo que comunico .....	58
Gráfico N° 3: Sé cómo es mi desempeño en el trabajo .....	59
Gráfico N° 4: Mis emociones influyen en mi desempeño .....	60
Gráfico N° 5: soy capaz de controlar mis emociones en mi lugar de trabajo.	61
Gráfico N° 6: Mi desempeño se basa en los objetivos propuestos por la institución .....	62
Gráfico N° 7: Reacciono de manera adecuada a las situaciones adversas en el trabajo .....	63
Gráfico N° 8: Siento que mi lugar de trabajo aumenta mi autoestima .....	64
Gráfico N° 9: Tengo autocontrol al realizar mis labores .....	65
Gráfico N° 10: Me muestro equilibrado emocionalmente en mi trabajo .....	66
Gráfico N° 11: Mi plan de vida y mi trabajo guardan relación .....	67
Gráfico N° 12: Comunico claramente mis necesidades en mi trabajo .....	68
Gráfico N° 13: Identifico que emociones motivan las conductas de mis compañeros de trabajo .....	69
Gráfico N° 14: Siento que mis compañeros son empáticos conmigo .....	70
Gráfico N° 15: Mis compañeros tienen buenas habilidades sociales .....	71

Gráfico N° 16: Demuestro que me conozco por la forma en que se desempeña mi trabajo .....	72
Gráfico N° 17: Controlo mis acciones y la forma en que me desempeño laboralmente .....	73
Gráfico N° 18: Me siento motivado personalmente para desempeñar mi trabajo .....	74
Gráfico N° 19: La institución me motiva constantemente para hacer bien mi trabajo .....	75
Gráfico N° 20: Elementos de la Inteligencia Emocional .....	76
Gráfico N° 21: Hay comunicación asertiva en la organización donde laboro	77
Gráfico N° 22: el trabajo está debidamente dividido en la organización .....	78
Gráfico N° 23: Tanto las instalaciones como las políticas son óptimas en la organización .....	79
Gráfico N° 24: El clima laboral dentro de la organización es óptimo .....	80
Gráfico N° 25: Dimensiones de la Inteligencia Emocional Organizacional ...	81

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
Postgrado de Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos y  
Gestión Empresarial

Inteligencia Emocional Organizacional en los Gerentes de la  
Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela  
de Los Andes Venezolanos

Autor: Jesús Martínez

Tutora: Julia Carruyo

Fecha: Marzo de 2017

## RESUMEN

El objetivo general de la investigación es Fomentar la Inteligencia Emocional Organizacional en los Gerentes de Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos; utilizando un enfoque investigativo mixto con un tipo de investigación exploratoria y un diseño descriptivo y documental, y a través de técnicas de análisis de contenido y de una encuesta escrita, por medio de un cuadro de clasificación de categorías y un cuestionario con escala de Likert respectivamente; se abordó el objeto de estudio a fines de crear estrategias capaces de estimular habilidades sociales gerenciales en los coordinadores y jefes cada una de las unidades académicas de la institución, siendo relevante que a pesar del desconocimiento de las teorías de las neurociencias y en especial de la Inteligencia Emocional; cada uno de los gerentes ejerce algunas de sus características, sin embargo que la carga emocional aprendida a través de sus experiencias personales manifiesta de forma particular en el ejercicio de sus acciones como gerentes; lo que en ocasiones desvía la práctica gerencial de los objetivos organizacionales, por lo que se hace relevante los procesos de reeducación emocional particular en primera instancia y de manera inductiva hasta conseguir mejores prácticas gerenciales; a través de un plan que logre alinear la acción individual movida por la emoción, hasta el ejercicio gerencial conducido por los fines de la organización.

**Descriptor:** Inteligencia Emocional Organizacional, Gerentes

## INTRODUCCIÓN

Enunciar el papel de la gerencia dentro de las organizaciones desde una perspectiva holística, responde en primera instancia a observar al cuerpo gerencial en principio como un conjunto de personas, y es desde esta perspectiva que es posible acercarse a las necesidades que este grupo de individuos como humanos posee. Por tanto, el accionar del gerente no escapa al impulso subjetivo y basado en el conjunto de vivencias personales que programan a cada sujeto para enfrentarse al mundo.

Siendo así, la Inteligencia Emocional como una teoría nacida desde las neurociencias, y que a través del estudio del cerebro, como el gran arquitecto de la acción humana; propone que es posible el control emocional a través del autoconocimiento como base para el autocontrol, esgrimiendo que, al conseguir esto es posible la racionalización del cerebro reptilíneo y el cerebro límbico; pudiendo comprender la función de cada una de las emociones y alineándolas a los objetivos personales, en función de actitudes asertivas.

Entendiendo al trabajo y a las organizaciones, como un hecho social y por tanto reflejo de la cosmovisión de sus integrantes, la Inteligencia Emocional Organizacional ha desplegado su acción en la comprensión del desempeño emocional particular y su influencia en la realidad organizacional; por lo que el papel de la gerencia como cabeza de las organizaciones en la conformación de un liderazgo capaz y que sea efectivo en función de las metas del grupo que dirige, se hace fundamental; por lo que el desarrollo de su papel y las características que impregnen su acción, serán o no efectivas a la vez que sea capaz de generar buenas prácticas gerenciales.

Siendo el caso del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos (CUHELAV), el de un instituto universitario dedicado a la

enseñanza del turismo y servicios relacionados con la hospitalidad; que se encuentra en un proceso de transición organizacional, pues se amplió el espectro de acción con miras a convertirse en universidad; y donde hay un cuerpo gerencial administrativo y docente que es sujeto activo en los cambios en los que se encuentra se propone este estudio, con miras de poder contribuir en el fomento de la Inteligencia Emocional Organizacional en los Gerentes de la Subdirección Académica de la institución, partiendo de la medición de su desempeño emocional.

Quedando establecido el Trabajo Especial de grado de la manera que se detalla a continuación:

-Capítulo I El problema: Comenzando por el Planteamiento del Problema donde se esboza grosso modo el estado de la Inteligencia Emocional Organizacional, partiendo del concepto de Aristóteles de *Zoonpolitikòn* y finalizando con las interrogantes que le dan sentido al planteamiento de los Objetivos de la Investigación, culminando con la justificación de la realización del estudio.

-Capítulo II Marco referencial: Que inicia con los Antecedentes de la Investigación, ideando de esta manera el estado actual referido al desarrollo de trabajos científicos en la materia que se relacionan con las variables, para continuar con los Antecedentes Históricos dando cuenta de la evolución reciente de las neurociencias hasta la Inteligencia Emocional, continuando con las Bases teóricas que desarrollan los conceptos y dimensiones de las variables en estudio, para luego establecer las Bases Legales, que esgrimen el bloque de legalidad articulado para la materia de estudio en la República Bolivariana de Venezuela, terminando con la Operacionalización de Variables.

-Capítulo III Marco Metodológico: El cual define el Enfoque de la Investigación, igualmente su Tipo y su Diseño, estableciendo el paradigma metodológico que va a abordar la temática, del mismo modo se establece la Población y Muestra del estudio, delimitando la acción del investigador y las Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, de igual manera se desarrollan las fases para la realización del mismo.

-Capítulo IV Análisis de Resultados: Este capítulo aborda el tratamiento de los datos recabados y el análisis resultado de ellos, haciendo las consideraciones pertinentes según el caso.

-Conclusiones: Donde se esbozan las deducciones del estudio, aperturando el marco para nuevas investigaciones en el área que permitan profundizar en su conocimiento y aplicabilidad.

-Recomendaciones: A fin de facilitar el trabajo posterior de los otros investigadores que tomen cualquiera de las variables trabajadas en la investigación se esgrimen una serie de recomendaciones.

-Anexos: Se muestra el instrumento aplicado, con la respectiva validación experta; además de la propuesta para intervención a los sujetos de estudio.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

Tratar la Inteligencia Emocional en el contexto de las organizaciones actuales, remite a la revisión de la acción del hombre y su accionar que no escapa al hecho social, pues este es la razón de ser del mismo, las implicaciones de su actuar obedecen a un entorno que le condiciona pero a la vez que es afectado por el accionar humano; Aristóteles citado por Gómez (1994, pp. 273-326) padre de la filosofía práctica, estableció en sus acuerdos una condición que diferencia al hombre del resto de especies, este atributo no es más que el de ser un *zoonpolítikón* o animal social; el cual busca como parte de su esencia la continua relación con el medio que le rodea; siendo entonces, la vida pública su eje central de acción, donde la oposición de la razón a sus instintos le permite desplegar su *areté*, concepto central de la filosofía griega que trata de la excelencia en el pensamiento, la comunicación y el proceder.

Es así como surge la necesidad desde los tiempos griegos de la comprensión, análisis y mejoramiento de las aptitudes humanas referidas al modo en que la especie se relaciona entre sí, en pro a la consecución de los objetivos personales, culturales e históricos dados para cada época. En este sentido desde el punto de vista sociológico son muchos los científicos que han intentado teorizar la cultura y la sociedad como hechos determinantes en el modo en que las personas interactúan y realizan un acuerdo social materializado en instituciones y organizaciones varias que norman el comportamiento de los individuos.

Empero, es hasta finales del Siglo XIX donde surge la psicología como ciencia que se suscribe a modo de apéndice de la sociología y la fisiología y que trata de analizar la conducta humana en un sustrato donde los procesos internos psicológicos y su simbiosis con el medio ambiente que rodea al individuo son los determinantes a la hora de evaluar los procesos de socialización y finalmente las actitudes individuales, rompiéndose así los postulados generalizados de la sociología donde el determinismo cultural era el que se adueñaba de las explicaciones de las motivaciones humanas, pudiendo particularizar la conducta de cada ser humano para ser explicada.

Es en el último cuarto del siglo XX cuando Gardner (2001) establece su *Teoría de las Inteligencias Múltiples*, donde postula:

En los siguientes capítulos describiré una nueva teoría de las competencias intelectuales, que cuestiona el punto de vista clásico de la inteligencia que hemos absorbido casi todos explícitamente (de textos de psicología o de educación) o en forma implícita (viviendo en una cultura con un punto de vista firme pero quizá circunscrito de la inteligencia). (p. 21)

Diversificando de este modo el arraigo en el concepto de inteligencia que hasta la fecha sostenía la preeminencia del coeficiente intelectual occidentalizado, sobre una serie de aptitudes no consideradas por la psicología como inteligencias hasta la fecha, entre ellas las *inteligencias personales*; que sirven de base para el desarrollo de la teoría de la *Inteligencia Emocional* desarrollada por Goleman (1997, pp. 53-54), basándose en el desarrollo de las inteligencias personales de Gardner como punto de partida para la explicación biológica y psicológica del entendimiento de la conducta de cada individuo en un proceso de acción y reacción cuyo resultado es la suma de múltiples factores que confluyen en mayor o menor grado y que son propias de cada persona.

Siendo la psicología una ciencia novísima, los aportes de la Inteligencia Emocional recientes, de forma alterna se suma el desarrollo del estudio de las organizaciones, específicamente en lo referente a la gerencia del *Talento Humano*, como lo enuncian Grijalvo y Prida, (2005, p.9) enmarcado en la *Teoría de las Relaciones Humanas* que datan del primer tercio del siglo XX con las conclusiones del experimento de Hawthorne en 1927 y los aportes de Mayo en 1932, que marcan una revolución en el campo organizacional y rompen con los preceptos referentes al tratamiento de los Recursos Humanos, desencadenando un concepto de gerencia que transgrede los límites de lo material y que impone la reconsideración del papel de los trabajadores en el proceso productivo, así como la estrecha relación existente en el marco de las relaciones humanas en la organización con este proceso.

Respecto a las organizaciones públicas en cuanto a su entorno de trabajo y el sentido de pertenencia de los empleados que ejercen cargos de libre nombramiento y remoción se puede reseñar que este régimen laboral “si bien acaba con la perversión de la estabilidad incondicional, tampoco parece contribuir a la estructuración de los cuadros profesionales e institucionalmente comprometidos que requieren las organizaciones públicas” González, (2006, p. 558); situación que refiere una gerencia que en el transcurrir de su ejercicio puede estar desmotivada y que en muchos casos es producto de la malos procesos de reclutamiento y selección que en referencia a estos cargos se suscriben prioritariamente a cargos políticos o de lealtad personal, se establecen entonces, una serie de dudas respecto a la adecuada gerencia del talento humano dentro de los organismos públicos, que a fin de cuentas, depende de estos cuadros gerenciales.

Tomando en consideración los postulados de la *Nueva Gestión Pública* donde “el gerente público es, además de líder, capaz de comprometer y

motivar a los miembros de la organización, un agente de cambio innovador que coopera en la definición de los intereses públicos” Lima, (2001, pp. 23), y entendiendo que para lograr estos objetivos se deben desarrollar competencias personales que le permitan relacionarse de modo asertivo con todos los escalafones de la organización pudiendo llegar a “ser capaz de manejar las emociones de otro [como] esencia del arte de mantener relaciones” Goleman, (1997, pp. 140) y para poder desarrollarla se amerita dentro de las organizaciones desarrollar los componentes de la inteligencia interpersonal, que son (Ibídem):

-Organización de grupos: Esencial en el líder, esta habilidad incluye esfuerzos iniciadores y coordinadores de una red de personas. (...)

-Negociación de soluciones: es el talento del mediador, que previene conflictos o resuelve aquellos que han estallado. (...)

-Conexión personal: (...) Hace que resulte fácil participar en un reencuentro o reconocer y responder adecuadamente a los sentimientos y las preocupaciones de la gente ... el arte de las relaciones. (...)

-Análisis social: supone ser capaz de detectar y mostrar comprensión con respecto a los sentimientos, los motivos y preocupaciones de la gente. (pp. 146-147)

Siendo el caso el del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, el de un organismo público universitario, adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Turismo, estructurado de manera piramidal, teniendo una Dirección General, que se subdividen en dos Subdirecciones una Académica y otra Administrativa, contando la Subdirección Académica con ocho (8) coordinaciones, encargadas de llevar a cabo todos los procesos

de capacitación, investigación y extensión, centro de las actividades del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos (CUHELAV) y tomando en consideración lo anteriormente expuesto surgen una serie de interrogantes:

-¿Qué desempeño emocional tienen los Gerentes de la Subdirección Académica del CUHELAV?

-¿Cuáles son las características de la Inteligencia Emocional?

-¿Cómo utilizan los rasgos más relevantes de la Inteligencia Emocional Organizacional los Gerentes de la Subdirección Académica del CUHELAV?

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Fomentar la Inteligencia Emocional Organizacional en los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar el desempeño emocional de los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.
2. Definir los elementos de la Inteligencia Emocional en los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.
3. Revisar la presencia de los elementos más relevantes de la Inteligencia Emocional Organizacional en los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.
4. Establecer las estrategias de Inteligencia Emocional Organizacional para los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.

## Justificación

La investigación se realiza con la finalidad de determinar el conocimiento y utilización de la Inteligencia Emocional dentro de las organizaciones públicas, tomando como muestra para el estudio los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, considerando que la puesta en práctica de esta herramienta dentro de las instituciones representa un avance en cuanto al desarrollo de métodos gerenciales óptimos correspondientes con la evolución de la gerencia de recursos humanos en el siglo XXI.

Es por ello que la importancia del estudio desde la perspectiva de la administración pública venezolana, simboliza un aporte que se considera invaluable, pues le permite romper con esquemas de gestión obsoletos y que reclaman una renovación; siendo con un sentido epistémico y un marco metodológico una opción que busca brindar estrategias efectivas que adaptadas a las realidades sociológicas, culturales e idiosincráticas sirvan para el mejoramiento de la gestión institucional, y se incida positivamente no solo en el clima organizacional, sino que además se repercuta en la eficiencia de la institución. La Inteligencia Emocional Organizacional, se convierte así, en una herramienta motivadora, que por medio del apropiamiento y ejecución de habilidades sociales transformadas en actitudes gerenciales, son capaces de impactar en el espectro total de organización, permitiendo la dinamización de los procesos administrativos, tras una resolución satisfactoria de algunas necesidades intrapersonales e interpersonales.

Para el investigador la puesta en práctica de esta herramienta, supone no solo un ejercicio académico donde la teoría es comprobada en el área

social, sino además, el impulso de buenas prácticas organizacionales dentro de la administración pública, comprobando que es posible alcanzar estándares de calidad y sostener de esta forma sistemas sociales en la organización que puedan mejorar la gestión, siendo la gerencia de la misma la protagonista en el proceso de cambio, tras la ruptura de las ataduras emocionales que no le permiten el despliegue de aptitudes y actitudes asertivas y concatenadas con los objetivos organizacionales.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Alcance de la Investigación**

El alcance de esta investigación está signado a la exploración del objeto de estudio expresado en sus variables, es decir se dirige a la comprensión fenomenológica de la Inteligencia Emocional en los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos; con el fin de consolidar a través de los resultados obtenidos, las mejores estrategias que permitan fomentar la Inteligencia Emocional en la población estudiada.

Pudiendo así, y en el marco del ejercicio gerencial, familiarizarse con el fenómeno y sentar las bases de estudios futuros en que se mida la pertinencia de estas estrategias dentro de la gerencia educativa; desde otras perspectivas metodológicas. En este orden de ideas, la puesta en marcha de la investigación, en cuanto a sus resultados propone su ampliación referente a la aplicabilidad de la Inteligencia Emocional en el resto de Jefes de División y Coordinadores de Departamento del CUHELAV, así como, la estandarización de un proceso que permita su aplicabilidad en otras organizaciones de educación universitaria.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

Hacer referencia a la aplicación de neurociencias como lo es la Inteligencia Emocional en procesos gerenciales, obliga en el ejercicio de la práctica científica a la búsqueda de material bibliográfico que permita al investigador conformar un marco conceptual en el cual cimentar las acciones a realizar en el campo, de igual manera le permite comprender de forma mucho más amplia todos los datos recabados en el proceso de interacción con los sujetos de estudio. Asimismo, sentar las bases conceptuales a efectos metodológicos, no solo valida el trabajo realizado, sino que permite direccionar los esfuerzos en post a la consecución de la evolución cognoscitiva en el área estudiada, que como trabajo científico es el fin supremo que se persigue.

La relevancia entonces del marco referencial, está estrechamente ligada a la clarificación de los datos en dos sentidos; por una parte, ubicar los alcances y experiencias obtenidas por otros científicos que han trabajado con la línea investigativa a desarrollar, y por otra parte, establecer a efectos del desarrollo de la investigación la percepción teórica desde la cual se va a actuar, evitando así dualidades de conceptos e interpretaciones que no obedezcan a las pretensiones del autor al momento de referirse a teorías, conceptos y términos, alcanzando de esa manera una visión más prolija de todo el proceso investigativo y de los resultados obtenidos por parte de los lectores del trabajo.

## **Antecedentes de la Investigación**

La revisión de experiencias previas es una forma de aprendizaje de antigua data, permitiéndole al sujeto obtener conocimiento ahorrando el esfuerzo de la experimentación repetitiva; este proceso incluso se encuentra fijado en el cerebro reptilíneo, y le permite a cualquier especie animal incluida la especie humana almacenar información que programa conductas para la supervivencia basadas en las experiencias de los antepasados.

Desde la perspectiva investigativa, la revisión de experiencias que se concatenen con el estudio a realizar, le permite al investigador aprender de experiencias de otros, lo que le ayuda en doble partida, ya que le aporta la validez o no de métodos, instrumentos e interacciones; y le da un punto de partida con el cual utilizar el estudio de modo que se cree nuevo conocimiento sin repetir las mismas fórmulas, sujetos y acciones utilizados por otros, lo que le da realmente valor agregado a la investigación ya que puede colaborar en la evolución y construcción del conocimiento.

Por esta razón, seguidamente se presentan de manera cronológica, algunos estudios realizados bajo la misma línea investigativa, y que por su relación con las variables o el objeto estudiado, representan antecedentes de fundamental relevancia para el desarrollo del estudio:

Por una parte, Pérez (2012), realizó un Trabajo de Grado para optar al título de Magíster mención Gerencia Empresarial titulado Liderazgo Emocional para el manejo de las relaciones interpersonales en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Colón, presentado en la Universidad Fermín Toro, estableciendo que: El objetivo general de esta investigación será Proponer el Liderazgo Emocional para el

manejo de las relaciones interpersonales en el departamento de recursos humanos de la alcaldía del municipio Colón del Estado Zulia, la misma se desarrollará bajo la modalidad de proyecto factible, esto porque se trata de proponer estrategias fundamentadas en el liderazgo emocional para el mejoramiento de las relaciones interpersonales. El tipo de investigación es descriptiva con un diseño de campo no experimental. La población en este caso la forman los 25 trabajadores del departamento de talento humano de la alcaldía del municipio Colón del estado Zulia. (p. 3)

Obteniendo entre sus conclusiones “la importancia del componente emocional para la construcción de relaciones interpersonales saludables” (Ibídem, p. 28); siendo un aporte relevante dentro del Trabajo Especial de Grado a desarrollar, pues evidencia la conexión entre emocionalidad e inteligencia interpersonal, además de darle el contexto de las organizaciones públicas y su importancia para la gestión dentro del mismo; acentuando el rol del gerente como líder en las organizaciones y colocando en el tapete la influencia del componente emocional en el desempeño de ese rol.

Asimismo, Vargas (2012) realizó un Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster mención Gerencia Empresarial, titulado Gestión sobre el sentido de pertenencia basada en herramientas de Inteligencia Emocional en Agropecuario Mama Kika C.A., en la Universidad Fermín Toro y cuyo resumen esboza que: Actualmente la crisis de valores está en un rango crítico, donde la pertenencia se ha convertido en un indicador primordial para el desarrollo exitoso organizacional. Esta investigación está basada en la aplicación de herramientas de inteligencia emocional, las cuales se apoyan en la aptitud personal y la aptitud social, en busca de mejorar las cualidades blandas de los trabajadores: flexibilidad, servicio, compromiso, entre otras. Se propone fomentar el sentido de pertenencia de la Agropecuaria Mama Kika C.A. a través de un plan de gestión que busque

armonizar el bienestar emocional de los trabajadores del cultivo de plátano y alinear los valores compartidos entre empleados y la organización. Las herramientas de inteligencia emocional aplicadas están basadas en habilidades personales y sociales que generan en los individuos bienestar y compromiso, por esta razón el objetivo principal de investigación es diseñar un plan de gestión sobre el sentido de pertenencia basado en herramientas de inteligencia emocional en Agropecuaria Mama Kika C.A., la metodología de la investigación es del tipo descriptivo demostrativo, con un diseño de campo no experimental transversal, la población y la muestra es de nueve individuos. Dentro de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se aplicará una observación directa con su guía de observación y la entrevista con un cuestionario de 28 ítems estructurada con una escala de Likert, la cual será validada mediante juicio de expertos. (p. vii)

Siendo pertinente esta investigación, por su estrecha relación en la utilización de herramientas basadas en inteligencia emocional en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, evidenciando además que a través del desarrollo de la Inteligencia Emocional se estimula dentro de la organización buenas prácticas que se relacionan directamente con variables como el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.

Además, el Trabajo de Grado desarrollado por Vargas (2012), es capaz de evidenciar la factibilidad de establecer dentro de una organización políticas basadas en la inteligencia emocional como teoría útil y valedera para la formulación de políticas gerenciales concatenadas con la intención de crear climas laborales donde el desarrollo del individuo vaya más allá de la mera productividad y sea capaz de ver a los colaboradores como de meros operarios de tareas, humanizando de esa manera la gestión.

Del mismo modo Fernández (2013), publicó un artículo científico titulado La Inteligencia Emocional, en la Revista de Claseshistoria, publicación digital mensual dirigido a la publicación de artículos científicos en Historia y Ciencias Sociales; cuyo objetivo se centró en la revisión histórica de los constructos que han dimensionado a la Inteligencia Emocional partiendo de la revisión documental de los mismos, y siendo su resumen: Las investigaciones y teorías sobre la inteligencia han hecho correr ríos de tinta y no se puede decir que se haya llegado a conclusiones de aceptación general. En la última década del siglo XX se ha producido una multiplicación de las «inteligencias» que ha revitalizado la discusión sobre el tema. En este artículo se hace referencia a las aportaciones más relevantes que han conducido a la génesis de las inteligencias múltiples y de la inteligencia emocional. (p.1)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Siendo de gran relevancia a efectos del Trabajo Especial de Grado, pues no solo contextualiza de manera documental la evolución en la construcción del conocimiento de la Inteligencia Emocional, sino además, esclarece el marco histórico y social que favoreció el desarrollo y consolidación de la misma dentro de la comunidad científica, concluyendo que la “inteligencia emocional como habilidad mental (...) supone pasar a la competencia emocional, cuyo desarrollo implica a la educación emocional en un marco de orientación psicopedagógica para la prevención y el desarrollo personal y social” (Ibídem, p.12). Lo que supone tras el tamiz del estudio realizado, la importancia de la educación en términos de Inteligencia Emocional dentro de las organizaciones como herramienta válida de los individuos que involucra a su entorno.

Evans, (2015), elaboró una Tesis Doctoral a fines de titularse como Doctora en Psicología de la Educación y Desarrollo Humano, denominada Interacción Entre Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo en Directivos de Instituciones Educativas; siendo su objetivo general “Analizar la interacción entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo en directivos de instituciones educativas peruanas en el distrito de San Juan de Lurigancho, en la región Lima.”(Ibídem, p.215); para lo cual por medio una metodología exploratoria, descriptiva y correlacional, buscó examinar los factores propios de la Inteligencia Emocional, presentes a la luz de las variables sociodemográficas de la muestra escogida para el estudio y sus implicaciones en el ejercicio gerencial, centrándose en los aspectos cualitativos de cada una de las variables y apoyándose en la descripción exhaustiva basada en el apoyo bibliográfico pertinente de cada una de estas cualidades.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Para la recolección de datos, utilizó encuestas sociodemográficas y cuestionarios a efectos cuantitativos y *focusgroup* para la recolección de los datos cualitativos; considerando para ello una muestra de 21 instituciones educativas representando el 29%, 63 directivos representando el 29% y 412 docentes 10,2%.

Tras realizar el estudio Evans (2015), valora entre sus conclusiones que: Se debe contar con directivos con Inteligencia Emocional alta ya que estos demuestran, en primer lugar mayor seguridad y luego más entusiasmo y compromiso con sus trabajos, canalizan mejor sus emociones para conducir a sus colaboradores así como para tomar las decisiones apropiadas y lograr contagiar su confianza y fomentar la colaboración. (p. 481)

Conclusiones que se relacionan directamente con la investigación, pues aportan la relación directa existente entre el desarrollo y ejercicio de la

Inteligencia Emocional por parte de los gerentes y la conformación de condiciones dentro de la organización que favorecen el liderazgo, la comunicación asertiva, la generación de confianza entre otros.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Antecedentes Históricos**

La revisión de la evolución conceptual e histórica de cada una de las variables que confluyen en una investigación, sirven como referencia del camino epistémico que las mismas han tomado; estableciendo una base que reseña un punto de partida al investigador y que le compromete a adentrarse en el abordaje teórico y práctico en pro de la construcción de conocimiento de manera evolutiva.

### **Del concepto de Inteligencia y sus contradicciones conceptuales e históricas**

Hablar en los albores del siglo XXI que los estratos sociales con mayor poder adquisitivo, que las raza caucásica y que los hombres como género, son superiores intelectualmente a los estratos sociales con menor capacidad económica, los indígenas, negros, mulatos, zambos y las mujeres; parece un discurso abominable y es sin duda alguna un concepto inaceptable. Sin embargo, estos postulados se relacionan directamente con los inicios del desarrollo conceptual y científico de la inteligencia, término incubado en la comunidad científica psicológica y que hoy después de cien años de desarrollo no ha alcanzado su colofón.

Como lo señala Farré (2010, pp. 301-338), ha existido una evolución en la formulación teórica para la medida de la inteligencia y que con sus propias contradicciones se ha ido ampliando el concepto. Desde los enunciados esgrimidos basados en la relación de ciertos arquetipos antropomórficos, como la raza o el tamaño del cráneo, en el siglo XIX la craneología como ciencia que relacionaba características psicológicas como la inteligencia con el tamaño y forma del cráneo; siendo sus precursores Morton en Estados Unidos de América y Broca en Francia; hasta la

formulación de medidas más complejas y relacionadas con el desarrollo de la persona en función de un contexto social específico siendo Binet y Simon en 1905 los que introducen un test para medir las capacidades intelectuales de los escolares y promulgando de esta manera el enunciado de *edad mental*, precursor de la primera aproximación al concepto de Cociente Intelectual (CI), desarrollado por el Psicólogo alemán William Stern, siendo readaptado y difundido por el profesor de la Universidad de Stanford Lewis Terman, quien respondió a las necesidades dadas en el marco de la I Guerra Mundial.

Farré (ídem), identifica en este marco histórico la difusión dentro de la cultura occidental de la creencia que el CI es directamente proporcional al grado de inteligencia, circunscribiéndola sólo a esta medida, concibiendo el coeficiente intelectual como la edad mental entre la edad cronológica multiplicándola por cien, lo que es una concepción simplista que ha tenido consecuencias garrafales para las sociedades occidentales tras la abusiva utilización de la misma, un ejemplo de ello el movimiento eugenésico precursor de legislaciones de esterilización dirigidas a enfermos mentales, delincuentes y epilépticos en Estados Unidos y como justificación del genocidio nazi.

Históricamente, se ha demostrado como el concepto de inteligencia ha sido utilizado como un arma política, que permitió la dominación de las élites, la explotación y tortura de sectores sociales hasta al menos la década de 1950, presentando además planteamientos que no terminan de llegar a un concepto consensuado, aún en la actualidad; empero, determinando como punto en común entre las definiciones que la inteligencia le sirve al individuo como herramienta para la resolución efectiva de problemas de diversas índoles.

## **De Woodstock a Harvard; el cambio social y el nacimiento de una nueva perspectiva**

El contexto histórico hasta acabada la Segunda Guerra Mundial, presentaba dentro de la sociedad occidental características que sostenían como valederas las aproximaciones teóricas que presentaban a la inteligencia como un concepto válido para la exclusión, tras la sanción de la Carta de las Naciones Unidas (1945), en donde se fortalece la influencia de los valores occidentales cristalizados en el intento de un gobierno global, paso inicial del fenómeno globalizador acentuado en el marco de la Guerra Fría y acelerado tras el fin de la misma hasta la actualidad; surge la necesidad de adaptar nuevos conceptos centrados en la humanización del globo.

En la década de 1960 con “el surgimiento del movimiento hippie como respuesta a las guerras, el cuestionamiento trasciende lo familiar y se hace más social. La informalidad se impone en las costumbres, las ropas, el lenguaje. Diversas corrientes psicológicas enfatizan la importancia de la libertad y la expresión sobre el disciplinamiento” (Climent, 2006, p. 170) lo que supone la revisión más profunda de los conceptos y valores, poniéndolos en crisis y permitiendo la evolución de la psicología permitiéndole la construcción de teorías más centradas en el ejercicio de la individualidad.

Creándose de esa manera las condiciones para la instauración de corrientes psicológicas que por primera vez ponen en tela de juicio el psicoanálisis freudiano que concebía “la idea de que las personas son fundamentalmente impotentes hasta que tienen conocimiento de los conflictos, fuerzas y fantasías que residen en el inconsciente, y los traumas infantiles que dieron lugar a ellas” (Fensterheim y Baer, 1976, p.21); y creándose la Terapia de la Conducta que:

Toma el problema del individuo tal como existe en la actualidad, identifica la conducta específica que se debe cambiar con el fin de resolver sus dificultades, e intenta sistemáticamente transformar esa conducta basándose sobre todo, aunque no exclusivamente, en métodos derivados de la psicología del aprendizaje, el condicionamiento y el análisis de las conductas observables, que pueden contarse y medirse, antes que en procesos, impulsos o conflictos del inconsciente. (Ídem)

Condicionando el entorno idóneo para la revisión conceptual de la inteligencia, en un marco que responda de manera amplia a los requerimientos sociales del momento; surge entonces de parte de un profesor de la Universidad de Harvard en 1983 la publicación que ampliaría la concepción tradicional de la inteligencia y acuñaría la *Teoría de Las Inteligencias Múltiples* (Gardner, 2001). Esta teoría propone la multidimensionalidad de las inteligencias, entendiendo que el desarrollo de cada una de ellas se refiere a un área específica de acción, y que en su definición general es la capacidad que tiene la persona para utilizar aptitudes y actitudes que le permitan comprender y resolver situaciones específicas.

Así, Gardner (2001) lista la *Inteligencia lingüística*, la *Inteligencia musical*, la *Inteligencia logicomatemática*, la *Inteligencia espacial*, la *Inteligencia cinestíco-corporal* y las *Inteligencias personales*. Considerando el relativismo cultural en la concepción de cada una de ellas, rompiendo de esta manera con los prejuicios basados en el etnocentrismo occidental y aperturando el desarrollo de nuevas teorías.

## **La Inteligencia Emocional; en sus inicios**

A la vera de la propuesta hecha por Gardner y su acogida en la comunidad científica, se han desarrollado una serie de teorías hoy conocidas como neurociencias, pudiendo destacar que la evolución teórica en la psicología ha tenido grandes avances desde la década de 1980 hasta la fecha, entre estas novísimas teorías podemos enunciar la Inteligencia Emocional popularizada por Goleman (1997) en 1995 tras la publicación de su *bestseller* "La Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual", obra que fue capaz de erigirse como una revolución dentro del concepto de inteligencia y que desarrolló y profundizó la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal expuesta por Gardner.

El bienestar emocional y el desarrollo de conductas asertivas son el supremo fin del constructo teórico de Goleman, para ello; parte de la explicación del funcionamiento cerebral, entendiendo que el mismo responde a una función triuna (Ibídem, pp. 32-49), donde el cerebro reptilíneo es el que responde a la programación genética heredada y se manifiesta en reacciones que buscan la garantía de la supervivencia; el cerebro límbico compartido con los mamíferos más avanzados y que tiene una función de procesamiento emocional y el neocórtex que representa la estructura más avanzada del cerebro humano, única entre todas las especies, siendo su función los procesos racionales. Estableciendo además, que el bienestar se consigue a través del equilibrio de cada una de las funciones cerebrales obteniendo respuestas adecuadas según las circunstancias.

## **Bases Teóricas**

Sentar las Bases Teóricas con la intención de dar un cuerpo conceptual a la investigación, permite por una parte, la conducción ontológica de la misma, lo que aporta una perspectiva clara del abordaje e interacción de las variables y la perspectiva desde la cual el investigador como sujeto activo en el ejercicio de la construcción del conocimiento actúa. Asimismo, la clarificación de conceptos en un ejercicio deductivo, clarifica a efectos del Trabajo Especial de Grado específicamente, la valoración teórica de la realidad estudiada y la construcción de pensamientos desarrollada alrededor de ella.

### **De la Inteligencia Emocional y su definición**

Conceptualizar la Inteligencia Emocional, representa un reto a la luz de las múltiples definiciones que se le ha dado; empero, existen relaciones entre cada una de estas teorías siendo cada definición una aproximación con un enfoque diferente, y que a su vez nutre el concepto. Como punto de partida se tomará la definición dada por Carrión (2005, p. 16) quien la conceptualiza como la “capacidad de flexibilizar y adaptar nuestras conductas externas e internas para conseguir aquellos objetivos que nos proponemos. Tal habilidad incluye la disposición para beneficiarse de las experiencias, resolver problemas y razonar con efectividad”; es decir, se trata de la capacidad de alinear nuestra conducta hacia los objetivos en procesos de racionalización de las experiencias.

Ahora bien, la Inteligencia Emocional vista por Goleman (1997, p. 59); se basa inicialmente en las inteligencias personales propuestas por Gardner (2001, pp. 188-215) en sus tipos intrapersonal e interpersonal; partiendo del

autoconocimiento para traspolarse al conocimiento de los otros respectivamente; todo este proceso basado en el relativismo cultural del cual se es sujeto pasivo por ser influido por él, y activo en la medida que afecta el individuo a su entorno.

Así, Goleman (1997, p. 60-62) se sumerge en una crítica que amplía la definición de estas inteligencias y que desde una mirada que parte de la neurofisiología prioriza el papel de las emociones en el campo del actuar humano, categorizando cinco pasos para el desarrollo y ejercicio de la Inteligencia Emocional.

### **De cómo se estructura el cerebro y su función en la Inteligencia**

Parafraseando a Goleman (1997, pp. 32-42); se puede establecer que la conformación cerebral de los humanos está dada en principio por la interconexión de tres estructuras claves y con funciones bien definidas del cerebro y que responden a su vez a momentos evolutivos diferenciados, en primer lugar, se cuenta con el cerebro reptilíneo que se comparte con todas las especies y responde a la estructura más básica; se encarga de las funciones vitales y de respuestas automáticas que garanticen la supervivencia; fisiológicamente se ubica en conectado al bulbo raquídeo y por tanto es la base cerebral.

Por otra parte, y recubriendo el cerebro reptilíneo, se encuentra la estructura que corresponde al cerebro límbico, donde se ubica la amígdala, esta estructura responde a procesamiento de la información emocional, la amígdala a su vez cumple un papel reactivo en el procesamiento emocional y estimula la puesta en marcha del complejo espectro de las emociones; todo a través de estímulos neuroquímicos.

Finalmente se da cuenta del neocórtex, siendo la estructura fisiológicamente más evolucionada, responsable de los pliegues físicos del cerebro por su estructura comprimida y que recubre el cerebro límbico; es la parte responsable de la razón y por tanto no es compartida con el resto de especies; su desarrollo es de gran importancia para establecimiento de procesos propiamente racionales.

A su vez, para Carrión (2005) se refiere respecto al funcionamiento cerebral:

Sabemos que el hombre utiliza su cerebro y su compleja red neural como *feedback* ambiente, es decir, para responder en el medio en el que se desenvuelve. Una de las funciones, tal vez la principal, es la de buscar y establecer el equilibrio orgánico. En el ser humano ese equilibrio equivale a salud, y a ciertos estados emocionales tales como la tranquilidad, serenidad, paz sosiego, etc. (p.42)

Lo que da cuenta de la función integral del cerebro y la importancia del conocimiento del mismo, para el establecimiento de conductas asertivas en respuesta al contexto de acción del sujeto.

### **Las cinco esferas de la Inteligencia Emocional**

Para Goleman (1997, p. 64) haciendo énfasis en los estudios desarrollados por Salovey, establece cinco habilidades básicas para referir el desarrollo de la Inteligencia Emocional en las personas, estableciéndolas a continuación:

## 1. Autoconocimiento

“La conciencia de uno mismo” (Ídem) como le define Goleman; distinguiendo entre la consciencia de los sentimientos y el actuar para cambiar los mismos; y poniendo en la palestra las teorías de Mayer respecto a los estilos característicos de enfrentamiento emocional, tales como (Ibídem):

-Consciente de sí mismo. Conscientes de sus humores en el momento que los tienen, estas personas poseen, comprensiblemente, cierta sofisticación con respecto a su vida emocional. (...)

-Sumergido. Se trata de personas que a menudo se sienten empantanadas en sus emociones e incapaces de librarse de ellas, como si el humor las dominara (...) a menudo se sienten abrumadas y emocionalmente descontroladas.

-Aceptador. Si bien estas personas suelen ser claras con respecto a lo que sienten, también tienen tendencia a aceptar sus humores, y no tratan de cambiarlos. Al parecer existen dos ramas en el tipo aceptador; los que suelen estar de buen humor y tienen pocos motivos para cambiarlo, y las personas que, a pesar de la claridad que tienen con respecto a su talante, son susceptibles con respecto a su mal humor pero lo aceptan con una actitud *laissez-faire*, sin hacer nada para cambiarlo a pesar de las perturbaciones que provoca; esta pauta se encuentra entre personas depresivas que están resignadas a su desesperación. (pp. 69-70)

Siendo el autoconocimiento la base del desarrollo de la Inteligencia Emocional, parte de la comprensión y el autoexamen emocional, entendiendo que su reconocimiento y el afianzamiento del autoconcepto y la autoestima se convierten en cimiento sólido del posterior control emocional.

## **2. Autodominio**

Para Gispert (2010, p. 92) “La estabilidad emocional consiste en aprender a establecer la adecuada proporción entre las emociones positivas y las negativas para conseguir el bienestar emocional”; esa estabilidad se consigue por medio del autocontrol emocional que es “aprender a charlar con uno mismo y comprender los mensajes negativos que aparecen; supone saber qué se halla detrás de un determinado sentimiento; implica buscar estrategias para manejar el miedo, la tristeza, la ansiedad, el estrés y la ira”.

Para Goleman (1997, p. 64) “Manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo”, por lo que se realiza el autoconocimiento en esta fase del desarrollo de la Inteligencia Emocional como paso *sine qua non*, en los procesos de regulación propia de las emociones; asimismo el autor advierte que “mantener bajo control nuestras emociones perturbadoras es la clave para el bienestar emocional; los extremos –emociones que crecen con demasiada intensidad o durante demasiado tiempo- socavan nuestra estabilidad” (pp. 78-79) , por lo que con el control emocional se puede llegar a un estado de bienestar generalizado; donde el sujeto pueda disfrutar y aprovechar todo el abanico emocional que le envuelve; asimismo es importante destacar que el control emocional no es supresión emocional; ya que las emociones representan en efecto, una alarma orgánica que sirve para advertir de cualquier situación.

### **3. Automotivación**

La motivación ha tenido un amplio desarrollo desde las corrientes psicológicas y sociológicas, que tratan de explicar el ¿por qué? los individuos actúan de una u otra manera; dentro de la Inteligencia Emocional para Goleman (1997, p. 67) “ordenar emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio, y para la creatividad. El autodomio emocional –postergar la gratificación y contener la impulsividad- sirve de base para toda clase de logros”; entendiendlo que la motivación y su control exige un constante ejercicio que de lograrlo podrá mantener alineado al sujeto con sus objetivos.

De esta manera Goleman (1997) señala que:

En la medida en que nuestras emociones entorpecen o favorecen nuestra capacidad para pensar y planificar, para llevar a cabo el entrenamiento con respecto a una meta distante, para resolver problemas y conflictos, definen el límite de nuestra capacidad para utilizar nuestras habilidades mentales innatas, y así determinar nuestro desempeño en la vida. Y en la medida en que estamos motivados por sentimientos de entusiasmo y placer con respecto a lo que hacemos –o incluso por un grado óptimo de ansiedad-, esos sentimientos nos conducen a los logros. Es en este sentido que la Inteligencia Emocional es una aptitud superior, una capacidad que afecta profundamente a todas las otras habilidades, facilitándolas o interfiriéndolas. (p.106)

De igual manera, Gispert (2010, p. 74) señala que “La motivación es el conjunto de razones que se tienen para hacer algo. Es un estado dinámico, con sus orígenes en las percepciones personales y las que provienen del entorno”, pudiendo inferir de esta manera y en contraste de lo expuesto por Goleman (ob. cit.), que la motivación sirve como motor de la acción humana en un balance entre las necesidades y deseos, manifiestos en acciones y optimizados o no en la medida en que las emociones perciben a sus objetivos como algo lograble.

La existencia de dos tipos de motivación también es señalado por Gispert (2010 p. 78) considerando “Las motivaciones internas. En este primer grupo están sujetos que se sienten atraídos hacia los sentimientos asociados al éxito y se mueven persiguiendo el orgullo y la satisfacción que les proporciona la consecución de sus objetivos”; por otra parte señala “Las motivaciones externas. En el segundo grupo están aquellos que tratan de evitar el fracaso y el sentimiento de vergüenza que ello les proporciona” (Ídem). Es así como se puede aseverar que aunque las acciones sean similares, las motivaciones que las estimulan no son precisamente las mismas, y esa diferencia puede cambiar drásticamente los resultados obtenidos por un sujeto o un grupo.

#### **4. Empatía**

En el marco de la Inteligencia Emocional hablar de empatía se relaciona directamente con el reconocimiento emocional sobre los otros, y como lo indica Goleman (1997, p. 64) es “otra capacidad que se basa en la

autoconciencia emocional”; puesto que sin el conocimiento pleno de sí mismo nadie puede practicar la otredad.

Es así como Goleman (1997) manifiesta que:

La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos (...) Esta imposibilidad de registrar los sentimientos de otro es un déficit importante de la Inteligencia Emocional, y un trágico fracaso en lo que significa ser humano. Porque toda compenetración, la raíz del interés por alguien, surge de la sintonía emocional, de la capacidad de empatía. (...) Las emociones de la gente rara vez se expresan en palabras; con mucha mayor frecuencia se manifiesta a través de otras señales. La clave para intuir los sentimientos de otro está en la habilidad para interpretar los canales no verbales: el tono de voz, los ademanes, la expresión facial y cosas por el estilo. (p. 124)

Esto sin duda representa un reto para los individuos, donde la lectura de la comunicación se enmarca en el ejercicio de la lectura de los otros más allá de lo evidentemente comunicado; siendo las consecuencias psicológicas y emocionales de no lograr este objetivo nefasto para el individuo y su entorno.

## **5. Habilidades Sociales**

Conectar con los otros, adaptarse a cada contexto con las particularidades necesidades sociales que presente, hilando además una

misma personalidad se convierte en el gran reto del desarrollo de la inteligencia emocional; Goleman (1997, pp. 64-65) establece que “El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás (...) Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales”.

Como exigencias claves para el desempeño social asertivo Goleman (1997, p. 141) establece la necesidad de “la madurez de otras dos habilidades emocionales, autogobierno y empatía”; con lo que se evidencia la relación existente entre las esferas de desarrollo de la Inteligencia Emocional anteriores con el cenit de esta teoría, el desarrollo de habilidades sociales. Para ello hay que resaltar que “las emociones son contagiosas” (Ibídem, p.143) y en este proceso como lo explica Goleman (1997):

La mayor parte del contagio emocional es mucho más sutil, parte de un intercambio tácito que se produce en cada encuentro. Transmitimos y captamos estados de ánimo unos de otros en lo que equivale a una economía subterránea de la psiquis en la que algunos encuentros son tóxicos y algunos nutritivos. Este intercambio emocional se produce típicamente en un nivel sutil y casi imperceptible. (...) Enviamos señales emocionales en cada encuentro, y esas señales afectan a aquellas personas con las que estamos. Cuanto más hábiles somos socialmente, mejor controlamos las señales que emitimos; la reserva de la sociedad cortés es, después de todo, sólo un medio de asegurar que ninguna perturbadora filtración emocional alterará el encuentro (una regla social que, cuando entra en la esfera de las relaciones íntimas, resulta sofocante). (p. 143)

La comprensión amplia de esta realidad, supone el ejercicio adecuado de las habilidades sociales contextualizadas; y la puesta en marcha de relaciones asertivas con el entorno. Para esto Hatch y Gardner citados por Goleman (1997, pp. 146-147), establecen los componentes de la inteligencia interpersonal que son “Organización de grupos, (...) negociación de soluciones, (...) conexión personal (...) y el análisis social” señalando además que “Tomadas en conjunto, estas habilidades son la materia de refinamiento interpersonal, los ingredientes necesarios del encanto, el éxito social, incluso el carisma” (Ídem).

### **De la Inteligencia Emocional Organizacional**

La evolución teórica y la experiencia positiva de la praxis de la Inteligencia Emocional, ha hecho que la misma sea practicada más allá de los consultorios psicológicos, la ampliación del espectro psicológico freudiano de análisis de la psiquis; sumado a la transversalidad de las ciencias sociales, como la educación, la administración, la sociología, el derecho y las ciencias políticas, entre otros, estimuló a las sociedades a concebir las nuevas teorías dadas por las neurociencias como herramientas idóneas para el estímulo de diversos campos; en este sentido, la Inteligencia Emocional recibió otros apellidos según su ámbito de aplicación, entre ellos la Inteligencia Emocional Organizacional, que no es más que la aplicación de los preceptos de esta teoría en el contexto de las organizaciones; procurando climas organizacionales asertivos que a su vez respondan a criterios de eficacia.

Al respecto, es destacable la aseveración de Goleman (1997) que expresa:

Aquellos que son expertos en inteligencia social pueden relacionarse con las demás personas bastante fácilmente, ser sagaces en la interpretación de sus reacciones y sentimientos, dirigir y organizar y aclarar las disputas que pueden desencadenarse en cualquier actividad humana. Son líderes naturales, las personas que pueden expresar los sentimientos colectivos tácitos y articularlos de tal manera que guíen al grupo hacia sus objetivos. Son la clase de personas con las que los demás quieren estar porque resultan emocionalmente enriquecedores. (p. 147)

Si bien mucho se ha escrito respecto al liderazgo y al ejercicio de diferentes tipologías del mismo, la Inteligencia Emocional Organizacional propone como llegar a ejercerlo, el arte de guiar personas en función de los objetivos de la organización en climas laborales óptimos. De igual manera, Goleman (1997) propone que:

Aunque un grupo no puede ser “más inteligente” que la suma total de todas sus fuerzas específicas, puede ser mucho más torpe si su funcionamiento interno no permite a las personas compartir su talento (...) El único factor más importante para aumentar la excelencia del producto de un grupo era el grado en que los miembros eran capaces de crear un estado de armonía interna, lo que les permite aprovechar al máximo el talento de sus miembros. (...) la armonía permite a un grupo obtener la máxima ventaja de las habilidades más creativas y dotadas de sus miembros (...) Muchas cosas que la gente hace en el trabajo depende de su habilidad para recurrir a una red formada por compañeros de trabajo; diferentes tareas pueden significar recurrir a diferentes miembros de la red de trabajo. (p. 93)

Por lo que se evidencia el impacto del desarrollo óptimo de habilidades sociales en el entorno laboral, pero cabe preguntarse acerca de la importancia que como gerentes tiene la puesta en marcha de habilidades gerenciales asertivas en el contexto del ejercicio y aprendizaje de la Inteligencia Emocional Organizacional. Es así como Goleman (1997) señala que:

Las redes informales son especialmente importantes para manejar los problemas que surgen imprevistamente. La organización formal se crea para enfrentar con facilidad los problemas previsibles, (...) El análisis de las redes informales muestra que por el solo hecho de que las personas trabajen juntas día tras día no necesariamente se confiarán entre sí información importante (...) Las estrellas de una organización suelen ser aquellas que tienen fuertes relaciones en todas las redes, ya sea en la comunicación, la pericia o la confianza. Más allá del dominio de estas redes esenciales, otras formas de sabiduría organizativa que las estrellas (...) han dominado, incluyen la coordinación eficaz de sus esfuerzos en el trabajo en equipo; el ser líderes en el logro de consenso, el ser capaces de ver las cosas desde la perspectiva de los demás, ya sean clientes u otras personas de un equipo de trabajo; la persuasión, y el promover la cooperación mientras se evitan los conflictos.. Por supuesto, todas estas habilidades son aspectos de la Inteligencia Emocional (...) [el] futuro de la vida corporativa, un mañana en el que las habilidades básicas de la Inteligencia emocional serán cada vez más importantes en los equipos de trabajo, en la cooperación en ayudar a las personas a aprender juntas cómo trabajar con mayor eficacia. Mientras los servicios basados en el conocimiento y el capital intelectual se vuelven más importantes para las corporaciones, mejorar la forma en que la gente trabaja será una manera fundamental de influir en el capital intelectual, marcando una

diferencia competitiva esencial. Para mejorar, si no para sobrevivir, las corporaciones harían bien en elevar su inteligencia emocional colectiva. (pp. 195-196)

Se evidencia entonces el perfil sugerido por Goleman para la gerencia organizacional basada en Inteligencia Emocional, las condiciones intrínsecas que debe procurar la clase gerencial dentro de las organizaciones y los efectos dentro de la cultura organizacional de práctica gerenciales asertivas y motivadas por el éxito, a través de la formulación de redes sociales formales e informales que permitan el despliegue óptimo de las competencias personales y la acción certera de la organización.

### **De las Organizaciones y sus Elementos**

Tratar lo organizacional, lleva más que a conceptualizarle a caracterizarle, pudiendo en un ejercicio de revisión de sus elementos identificar aquellos que no solo le conforman sino que además le guían en su accionar. Para ello y consultando a Chiavenato (1994, p. 5) se puede identificar una organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas”, infiriendo así lo relevante de la asociación de personas en función de la constitución de éstas, ya que sus “interacciones conforman la organización” (p.20).

Estas interacciones pueden ser “individuales, (...) entre los individuos y organización, (...) entre organizaciones (...) y entre la organización y el ambiente total” (pp. 20-21); cada una de las mismas representa entonces la conjugación de elementos y cargas emocionales en constante relación.

Asimismo, los participantes en las organizaciones se pueden enumerar como “a) gerentes y empleados, b) proveedores (...), c) consumidores y usuarios, d) el gobierno; e) la sociedad” (Ibídem, p. 24); cada uno de ellos con complejidades distintas y conformados por individuos, que impregnan según su acción y su relación con el resto un ambiente determinado.

Finalmente se identifican los objetivos organizacionales, que son según la definición de Chiavenato (1994, p. 24) “la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo de acuerdo con un plan determinado”; y son los que justifican la acción organizacional.

### **Del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos**

Establecer el marco referencial donde ha evolucionado la organización que es objeto de estudio es de gran importancia, para contextualizar las características que le son propias, y así, poder definir identificar con mayor asertividad los valores y objetivos que le corresponden a fin de dar respuesta a los objetivos planteados en principio.

### ***Reseña histórica del colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos***

Según el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos (1997) la Fundación Hotel Escuela fue una institución creada bajo la dependencia de la Corporación Venezolana de Turismo, con la finalidad de preparar los recursos humanos necesarios en las empresas de la hospitalidad; siendo su fecha de inicio en 1988; y pasando en 1992 a ser

Colegio Universitario otorgando hasta la actualidad el título de Técnico Superior Universitario en Hotelería y Servicios de la Hospitalidad.

Destaca el mismo autor (s.f.), que el proyecto surge durante la presidencia del Doctor Jaime Lusinchi, y en el marco de negociaciones entre la Corporación Venezolana de Turismo y la Oficina Regional de Turismo adscrita a la Gobernación del Estado Mérida a cargo para la fecha del Doctor William Dávila Barrios; negociaciones que quedaron suspendidas hasta 1988, cuando el nuevo presidente de Corpoturismo el Doctor Enrique Fuentes propone la puesta en marcha del proyecto.

Acordando en abril del mismo año que el Hotel Escuela de la Haya-Holanda, enviara una propuesta para un programa de asistencia técnica a la comisión del Hotel Escuela en Venezuela; siendo designados para la ejecución de la misma los expertos en la materia Dr. Ruud J. Reuland y el Sr. Willem J. Fennema.

Hasta el año 2013, el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, mantuvo su estructura organizativa, con el régimen de formación que comprendía 06 semestres y la otorgación de un solo título; encontrándose en el momento de elaboración de la investigación en transición pues se plantea el cambio a universidad, dejando de titular como lo hacían tradicionalmente y capacitando en educación universitaria a los estudiantes en pregrado en turismo bajo las menciones de alojamiento, gastronomía y guía turístico en los niveles Técnico Superior Universitario y Licenciado.

## ***Misión y Visión de la organización***

Para el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos (s.f.) tiene como:

### Misión:

Orientar sus propósitos hacia la formación y especialización del individuo, aplicando una alta calidad técnica, activando la creación del razonamiento hotelero e inculcando la disciplina para el trabajo de la convivencia. Esto será posible en la medida que se pueda entrenar al estudiante en contacto directo con la realidad de un hotel. Es una simbiosis perfecta de teoría y práctica; así como la implantación de programas de pasantías en el sector en pro de su adecuada implantación y de un acceso más directo al mercado de trabajo.

### Visión:

Crear un centro de formación en los servicios de la Hospitalidad, es una necesidad para aquellos países que tienen en el turismo una fuente real. En el área del desarrollo Económico y Social, el profesional egresado del Hotel Escuela de Venezuela, como Técnico superior en Hotelería y Servicios de la Hospitalidad donde se formen con decisión, aplicando los estándares venezolanos de la industria hotelera, con profesores de la más alta calidad y reconocimiento, bajo la supervisión y tutela de la Haya-Holanda que es una prestigiosa institución entre las cinco primeras del mundo. (p.3)

Haciendo tácita la necesidad de renovación que reclaman la misión y la visión organizacional, pues la pérdida de validez frente al contexto y a la realidad actual que vive la organización es más que evidente; sin embargo, la no claridad y actualización de estos preceptos es fundamental a la hora de la

revisión de los objetivos que alinean el accionar de los gerentes y demás colaboradores.

Considerando además el proceso de transición en el cual la organización en la actualidad transita, pues el régimen educativo tradicional está renovándose y aperturándose al Programas Nacional de Formación en Turismo, la Inteligencia Emocional Organizacional se hace relevante como herramienta útil en este proceso.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Bases Legales**

Establecer el basamento jurídico que justifica la investigación; trasciende al hecho de conectar el objeto de estudio con los principios legales que le sustentan, pues es a través del desarrollo del bloque de legalidad que rige la materia, que sesoporta la conexión entre el Trabajo Especial de Grado y el proyecto país contenido en el espíritu de la legislación.

Siendo así y con la certeza de contribuir no solo a la academia sino al desarrollo de la nación, en pro de la constitución de mejores prácticas gerenciales en el sector universitario público como medio de desarrollo organizacional y por ende de la construcción de nuevas realidades educativas se puede establecer que en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999 p. 3) en su Preámbulo dictamina “[en la República se] asegure el derecho a la vida, al trabajo, a la cultura, a la educación, a la justicia social y a la igualdad sin discriminación ni subordinación alguna”, lo que se relaciona directamente con el Trabajo Especial de Grado, pues como valores del Estado se encuentra el Trabajo y la Educación, dos procesos sociales directamente relacionados con el objeto de estudio y básicos a la hora de hablar de gerencia educativa.

De la misma manera en el Título III, Artículo 20 (Ibídem, p. 9) se garantiza que “Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social”; lo que supone el reconocimiento de la individualidad de cada persona y su derecho a ejercer plenamente la misma; esto significa a su vez, el entendimiento que cada persona tiene una personalidad distintiva, lo que a efectos de la Investigación procura el respeto por la personalidad de cada uno de los sujetos de estudio en el

entendimiento que el ejercicio de la misma con total libertad es un derecho inalienable.

Por otra parte la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (2005, p.48) en su Título IV de los Derechos y Deberes, Artículo 53 esgrime que “Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales”; estableciendo su numeral 2 (Ídem) que además tienen derecho a “ Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad”; relacionándose con el objeto e impacto de la investigación pues esta busca a través del ejercicio científico mejorar las condiciones de trabajo dependientes de la acción gerencial por medio de la capacitación a través de estrategias de Inteligencia Emocional.

Asimismo la Ley del Estatuto de la Función Pública (2014) en su Capítulo V de la Capacitación y Desarrollo del Personal Artículo 63 establece que:

El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria pública. (p. 24)

Siendo el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, un organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Turismo y al Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, estando además, a puertas de un cambio dentro de la organización que modificará su *status quo* al convertirse en universidad, es imperante utilizar las herramientas dadas por la ley en la búsqueda de capacitación del personal que le permita enfrentarse a las nuevas realidades de la organización y desarrollarse en ella técnica y profesionalmente, por lo que la relación del artículo con la investigación es evidente.

Cabe agregar que el Código de Ética para el Funcionario Público (1997, p. 58), resuelve en su Artículo 1 numeral 4 que “Corresponde a los funcionarios públicos (...) Realizar permanentemente actividades de superación personal y de colaboración en el mejoramiento institucional de la administración pública y, en particular, del organismo donde preste servicios”; lo que supone en función al Trabajo Especial de Grado especial interés, pues según este Código los funcionarios están llamados a la constante superación personal en pos al mejoramiento en el ejercicio de sus funciones.

Ahora bien, en el Reglamento de los Institutos y Colegios Universitario (1995, p. 2) en su Título II De la organización y funcionamiento de los Colegios universitario, Capítulo I De los órganos y de las autoridades, Artículo 12 se reconoce que “Son autoridades de los institutos y colegios universitarios: 1.El Director 2. Los Subdirectores 3.Los Jefes de División”; artículo que fundamenta la existencia de la Subdirección Académica del CUHELAV y las Jefaturas por División que tienen lugar y que son objeto de estudio para esta investigación.

### Operacionalización de Variables

<b>Objetivo General:</b>	Fomentar la Inteligencia Emocional Organizacional en los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.			
Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Identificar el desempeño emocional de los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.	Desempeño emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contexto</li> <li>-Reacciones</li> <li>-Conductas</li> <li>-Objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asertividad</li> <li>-Pertinencia</li> </ul>	1,8,18,19,20
Definir los elementos de la Inteligencia Emocional gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.	Inteligencia Emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoconocimiento</li> <li>-Autocontrol</li> <li>-Motivación</li> <li>-Empatía</li> <li>-Habilidades Sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoestima</li> <li>-Autocontrol</li> <li>-Conocimiento emocional</li> <li>-Plan de vida</li> <li>-Comunicación</li> </ul>	3,4,5,6,7,10,12,13,14

			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tolerancia</li> <li>-Respeto</li> </ul>	
<p>Revisar la presencia de los elementos más relevantes de la Inteligencia Emocional Organizacional en los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.</p>	<p>Inteligencia Emocional Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación organizacional asertiva</li> <li>-Clima laboral óptimo</li> <li>-División de trabajo adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación asertiva</li> <li>-Experticia</li> <li>-Confianza</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Liderazgo asertivo</li> <li>-Persuasión</li> <li>-Cooperación</li> <li>-Manejo de conflictos</li> <li>-Gestión del tiempo</li> </ul>	<p>2,9,11,15,16,17,21,22,23</p>

Cuadro N° 1 Operacionalización de Variables

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El acercamiento al conocimiento y la praxis del mismo desde la perspectiva científica, impone sumarse a un procedimiento que garantice al investigador la mayor veracidad posible; al tratar acerca de ciencias sociales y en especial de la influencia de las emociones en el accionar de las personas pues toma mayor relevancia el hecho de apropiarse del método científico como instrumento óptimo para conseguir los objetivos trazados. Es así como a fines de orientar la investigación en la senda del saber investigativo y revestirlo a su vez de confiabilidad y objetividad se hace necesario encaminar el Trabajo Especial de Grado dentro de los lineamientos metodológicos requeridos.

#### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque dado a la investigación será cualicuasicuantitativo, es decir; manejará la triangulación entre los enfoques cualitativos y cuantitativos, puesto que como lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2003):

La triangulación es complementaria en el sentido de que traslapa enfoques en una misma investigación mezcla diferentes facetas del fenómeno de estudio. Dicha unión o integración añade profundidad a un estudio y, aunque llegan a surgir contradicciones entre los resultados de ambos enfoques, se agrega una perspectiva más completa de lo que estamos investigando. (p.14)

Por lo que se considera pertinente debido a la complejidad del objeto de estudio, aportando por su parte la investigación cualitativa para Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, (2013) “la representación de las cualidades de un contexto o hacia la identificación de las características de una situación o persona determinada (...) con el propósito de reconocer sus partes, su naturaleza y sus porqués”; lo que se considera básico en el ejercicio del reconocimiento de los gerentes de una organización en principio como seres humanos y por tanto seres de realidad compleja, y por otra parte la investigación cuantitativa según Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 18) “ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de éstos”, por lo que a efectos de la investigación este enfoque representa una herramienta óptima para el abordaje del objeto de estudio, pudiendo brindar un tratamiento de la información más óptimo.

## **Tipo de Investigación**

Considerando la naturaleza del estudio y los objetivos planteados en el mismo, se opta por un tipo de investigación exploratoria método expuesto por Namakforoosh (2003) como un:

Tipo de estudio [que] ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar las hipótesis. (...) Muchas veces se carece de información precisa para desarrollar buenas hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas. El estudio exploratorio también es útil para incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema. Especialmente para un investigador que es nuevo en el campo del problema. (...) En síntesis, los estudios exploratorios pueden servir para los siguientes propósitos:

-Formular problemas para estudios más precisos o para desarrollo de hipótesis.-Establecer prioridades para futuras investigaciones.-Recopilar información acerca de un problema que luego se dedica a un estudio especializado particular. - Aumentar el conocimiento respecto al problema. - Aclarar conceptos. (pp. 89-90)

Considerando entonces, que el nivel de especialización requiere la búsqueda por parte del investigador del empoderamiento del conocimiento aplicado; y que a su vez, la población abordada no ha sido considerada desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional, se considera que este tipo de investigación es capaz de aportar el hilo conductor necesario para el desarrollo de la misma.

## **Diseño de la Investigación**

Para este apartado del Trabajo Especial de Grado se consideró pertinente a efectos de desarrollar el tipo de investigación experimental bajo el enfoque cualicuasicuantitativo en principio, un diseño descriptivo; pues como lo Márquez (2012, p. 64) respecto a este tipo de investigación “implica procesos más complejos como la comparación y el contraste, la evaluación, la clasificación y el análisis; estos procesos hacen posible la interpretación de los hechos para su posterior descripción” y en este sentido esta perspectiva permitiría hilvanar el hecho social de una manera amplia frente a los constructos teóricos.

Por otro lado, a fin de complementar el diseño se complementará el diseño por medio de una investigación documental que según Arias (2006, p.27) “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”; lo que aportará una visión amplia del objeto de estudio y se contrastará con los resultados obtenidos para optimizar su análisis, en la consecución de una interpretación más amplia y objetiva de las variables tratadas.

## **Población y Muestra**

Para la investigación se tomó como población a los Gerentes del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, conformados por una Dirección General, una Subdirección Académica y una Subdirección Administrativa, que a su vez se organizan en divisiones, departamentos y áreas; según la naturaleza de su acción; cada división encabezada por un Jefe y cada departamento o área con un coordinador, existiendo así dos Jefaturas y diez Coordinaciones, para un total de once gerentes.

De esta forma a efectos del estudio, la muestra fueron los Gerentes de la Subdirección Académica, conformados por dos Jefes de División, cuatro Coordinadores de Departamento y tres Coordinadores de Área; para un total de nueve gerentes, siendo la muestra más representativa de la población, pues es la Subdirección con mayor número de colaboradores a su cargo y la que lleva a cabo acciones propiamente orientadas a la acción educativa pues es la encargada de los procesos de captación y supervisión de docentes y procesamiento de todos los procedimientos con alumnos.

Cabe destacar que dos Coordinaciones aunque existen estructuralmente en el organigrama no están funcionando en la realidad tras el cambio de régimen tradicional a Programa Nacional de Formación y uno de los Jefes de División también ejerce en una de las coordinaciones.

Se puede aseverar así, que la muestra es de tipo intencional-sujetos tipo; intencional pues como lo define Tamayo (1997, p. 40) "El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige un conocimiento previo de la población que se investiga" obedeciendo como se justificó anteriormente la selección de la muestra de carácter representativo sobre la población estudiada; del mismo modo es de sujetos tipo pues como

lo definen Hernández, Fernández y Baptista (1998, p. 227) “se utiliza (...) En estudios de perspectiva fenomenológica donde el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social”; siendo este el caso de la investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Dando respuesta a los objetivos planteados dentro de la investigación, y a efectos de garantizar el procedimiento dado por la metodología seleccionada se utilizarán como técnicas el análisis de contenido y la encuesta escrita bajo la clasificación de Arias (2006, p. 68); y como instrumentos el cuadro de clasificación de las categorías y un test utilizando la escala de Likert de 23 ítems relacionados con las variables, como método adecuado para el procesamiento de la información.

De esa manera, pudiendo categorizar los resultados obtenidos frente a los niveles de la variable, siendo analizados de tal manera que análisis dé como resultado un mapa de necesidades a ser abordadas por medio de las estrategias de la Inteligencia Emocional Organizacional de manera efectiva.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Fases de la Investigación**

Con la finalidad de llevar a cabo un estudio pormenorizado y que responda de manera lógica y estructurada a los objetivos propuestos se establecen fases para la puesta en marcha del estudio describiéndolas a continuación:

### **Fase I Recolección de datos**

Esta fase contempla en principio el diseño y validación del instrumento, que servirá posteriormente para su aplicación, para recabar los datos en la muestra y medir de manera adecuada el comportamiento de los sujetos de estudio.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Fase II Categorización de las variables**

En esta fase se realiza la clasificación de las variables en función de sus indicadores, pudiendo de esta manera establecer una escala desde la perspectiva teórica, y basándose en la metodología documental, para el posterior cruce con los resultados obtenidos en los sujetos de estudio.

### **Fase III Análisis de resultados**

Es este momento se procede a instrumentar los resultados obtenidos en la encuesta a fin de darle una lectura inicial a los datos de manera aislada, pudiéndolos organizar a fines de ser analizados desde una perspectiva cuantitativa, obteniendo así la medida en la cual está el estado de la cuestión en los sujetos de estudio, utilizando para ello gráficos que permita su interpretación.

#### **Fase IV Cruce de variables**

De esta manera se cruza la categorización de las dimensiones y se enlazan con los resultados obtenidos, pudiendo revisar la presencia de los elementos más relevantes de la Inteligencia Emocional Organizacional en los sujetos de estudio en el estado alto, medio o bajo, lo que garantizará la planificación de estrategias según la realidad presentada.

#### **Fase V Realización de estrategias**

Tras la realización del análisis previo y con la obtención del estado real de los elementos estudiados se procede a la realización de estrategias que permitan fomentar la Inteligencia Emocional Organizacional en los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, dando respuestas asertivas a la realidad.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **Procesamiento y análisis de datos**

Tras la realización y validación del instrumento constituido por un test de 23 ítems (ver anexo número 1), donde se recogen las variables a ser medidas tras su operacionalización; se realizó la recolección de información en la muestra tomada, procedimiento que fue directo tanto en la entrega y recolección del instrumento; procediendo así, al tratamiento de los datos recabados para su análisis. Constituyéndose en tres bloques que permiten su clasificación según la operacionalización de variables, capaces de dar una lectura del estado de las mismas a fines de poder plantear acciones efectivas que den respuesta al Objetivo General de la investigación.

A continuación, se procede a procesar los datos recabados relacionados con la variable desempeño emocional:



www.bdigital.ula.ve

Gráfico N° 1: Soy asertivo en mi trabajo

Se evidencia en el Gráfico N° 1 que los sujetos de estudio se consideran asertivos en su área laboral, manteniendo el rango positivo entre casi siempre y siempre con cuatro (4) y cinco (5) respuestas respectivamente, lo que esboza una percepción positiva de la muestra acerca del desempeño de sus labores.

## Hay pertinencia entre lo que hago y lo que comunico

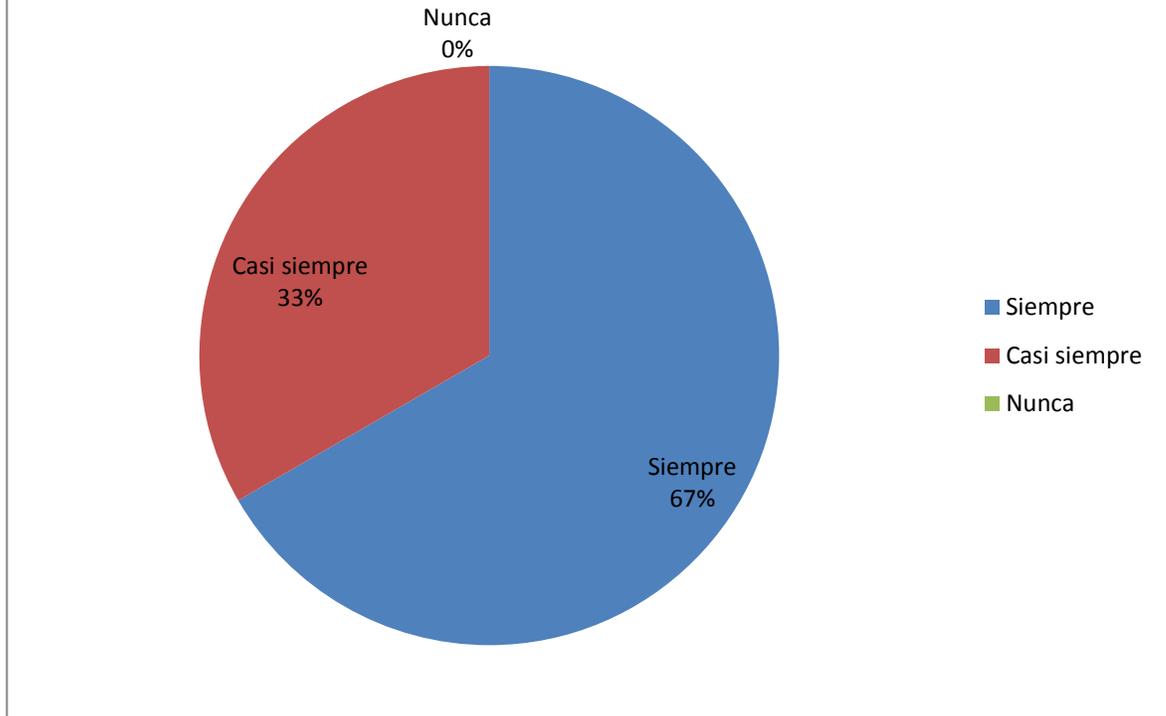


Gráfico N° 2: Hay pertinencia entre lo que hago y lo que comunico

Por otra parte y como lo indica el Gráfico N°2, la muestra se considera altamente pertinente en relación a su comunicación y su actuar; pudiendo destacar lo favorable que la no contradicción entre la acción y la comunicación, aumenta los niveles de confiabilidad en la organización.



Gráfico N° 3: Sé cómo es mi desempeño en el trabajo

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

De manera subsecuente y manteniendo los resultados del Gráfico N°2 el Gráfico N°3 con seis (6) respuestas para siempre y tres (3) respuestas para casi siempre a la afirmación "Sé cómo es mi desempeño en el trabajo" se reafirma un alto grado de autoconocimiento y autovaloración positiva en la muestra estudiada.

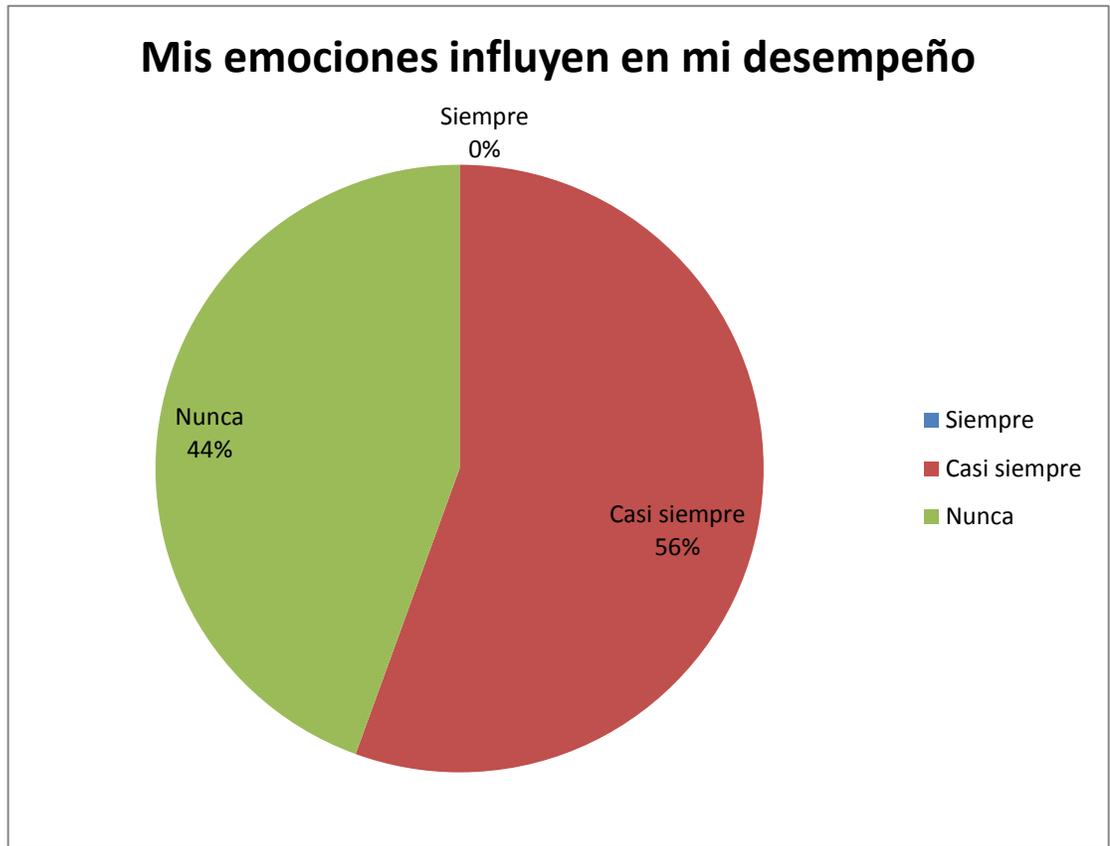


Gráfico N° 4: Mis emociones influyen en mi desempeño

Por otra parte; el Gráfico N° 4 correspondiente a la afirmación “Mis emociones influyen en mi desempeño” la muestra se comporta de forma contraria, y no es capaz de identificar al menos en un 44,44% la importancia de las emociones dentro de su acción laboral; situación que responde a la visión administrativa clásica donde se le exigía tanto al cuerpo gerencial como a los colaboradores en las organizaciones deslastrarse de su componente humano; realizando sus labores en respuesta exclusivamente a las tareas señaladas, sin vincular su personalidad y su emocionalidad.

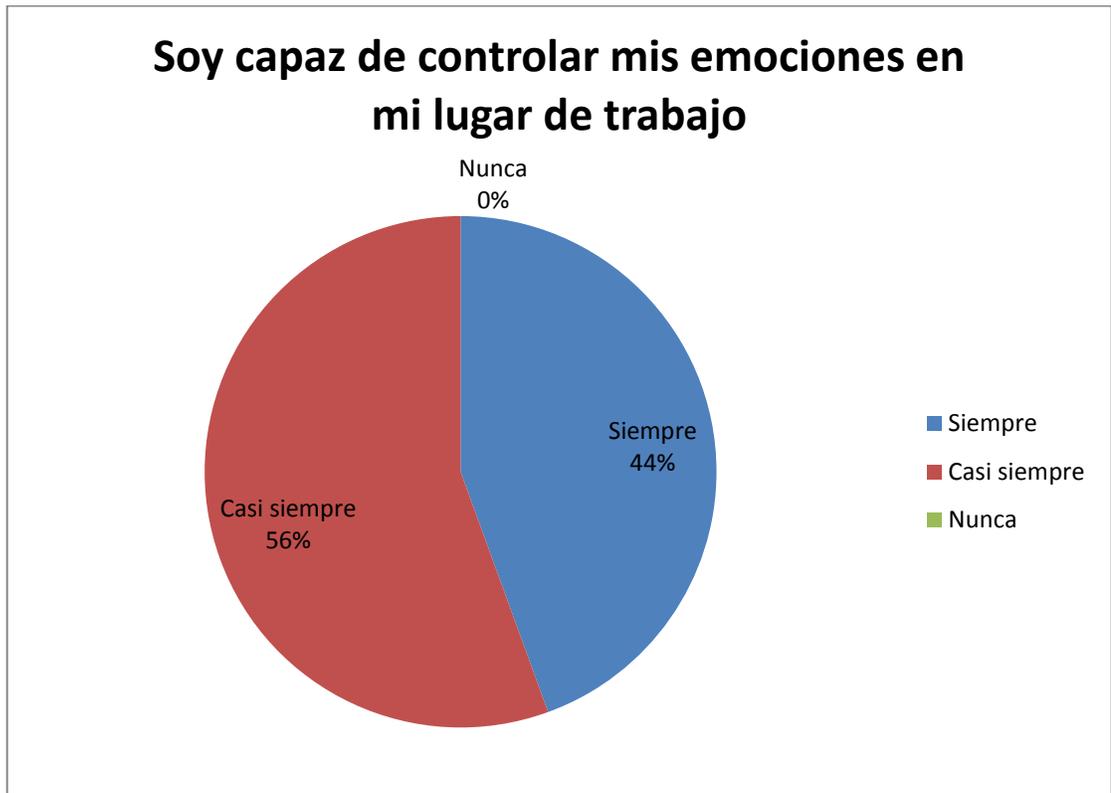


Gráfico N° 5: Soy capaz de controlar mis emociones en mi lugar de trabajo

En el Gráfico N° 5 correspondiente a la afirmación “Soy capaz de controlar mis emociones en mi lugar de trabajo” donde el mismo 44,44% que manifestó que nunca sus emociones influían en sus labores, respondió esta vez que siempre, lo que da cuenta de la visión limitada que posee la muestra respecto a la influencia emocional en el accionar humano, y reafirma la cosmovisión de las organizaciones y de la gerencia heredada de la administración clásica.

## Mi desempeño se basa en los objetivos propuestos por la institución

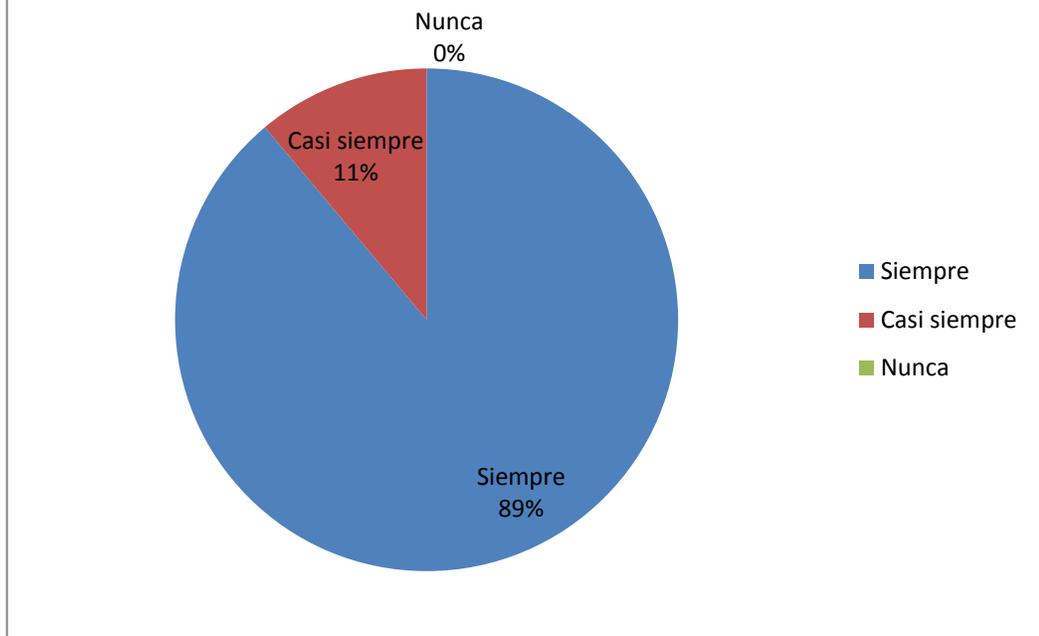


Gráfico N° 6: Mi desempeño se basa en los objetivos propuestos por la institución

Por otra parte, en el Gráfico N° 6 la muestra identifica su desempeño siempre alineado en un 89% con los objetivos organizacionales; lo que establece un alto apego al ser de la institución y por tanto una relación de socialización del sentido de pertenencia de cada una de las partes que integran la misma.

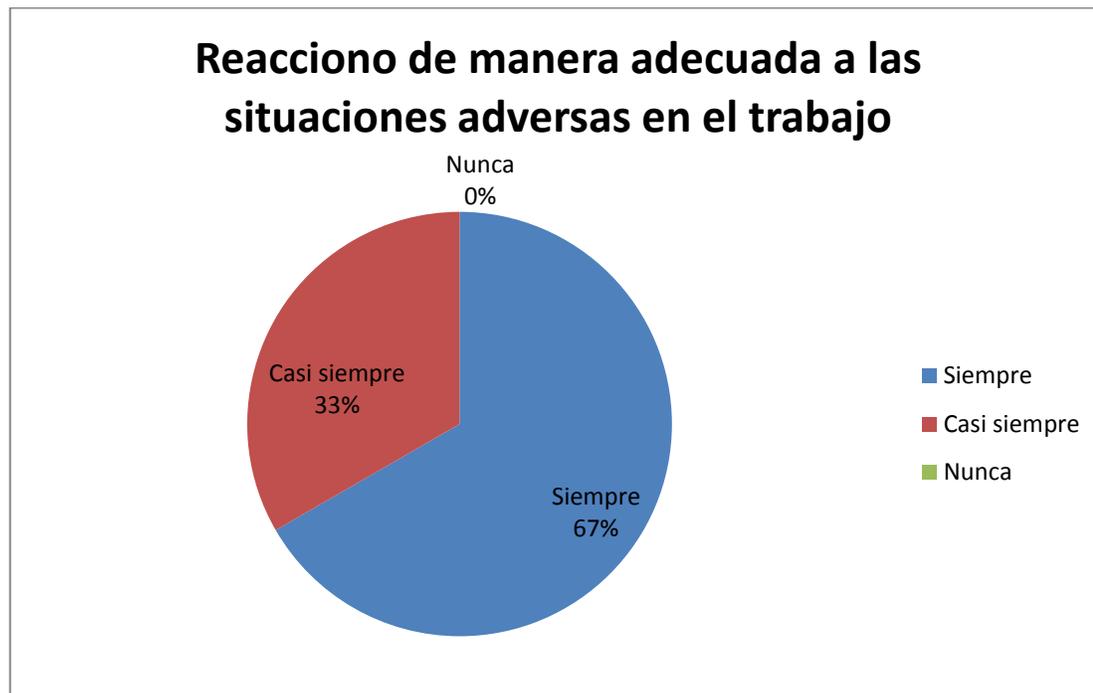


Gráfico N° 7: Reacciono de manera adecuada a las situaciones adversas en el trabajo

El Gráfico N° 7, señala la percepción de asertividad que tiene la población estudiada, donde consideran que siempre mayoritariamente reaccionan de forma adecuada ante las situaciones adversas en el área laboral, cosa que al considerar las respuestas anteriores donde manifiestan su desapego emocional en el área laboral, se coloca en tela de juicio bajo criterios de asertividad de las reacciones.

Considerando pues cada uno de estos factores, se infiere respecto a las dimensiones de la variable que los sujetos estudiados tienen claridad en el contexto donde se desempeñan, pudiendo identificar los objetivos de la organización en función de su actuar; sin embargo, no son capaces de reconocer medianamente la influencia emocional en sus reacciones y su conducta, que aunque puede considerarse mayoritariamente asertiva y pertinente se refleja deshumanizada percibirse en gran medida fuera del espectro emocional. Por lo que en la identificación del desempeño emocional de los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel

Escuela de Los Andes Venezolanos debe reforzarse y sensibilizarse en función del conocimiento emocional.

Ahora bien respecto a la variable Inteligencia Emocional, vista desde la perspectiva propuesta por Goleman (1997); se recabaron los siguientes datos:

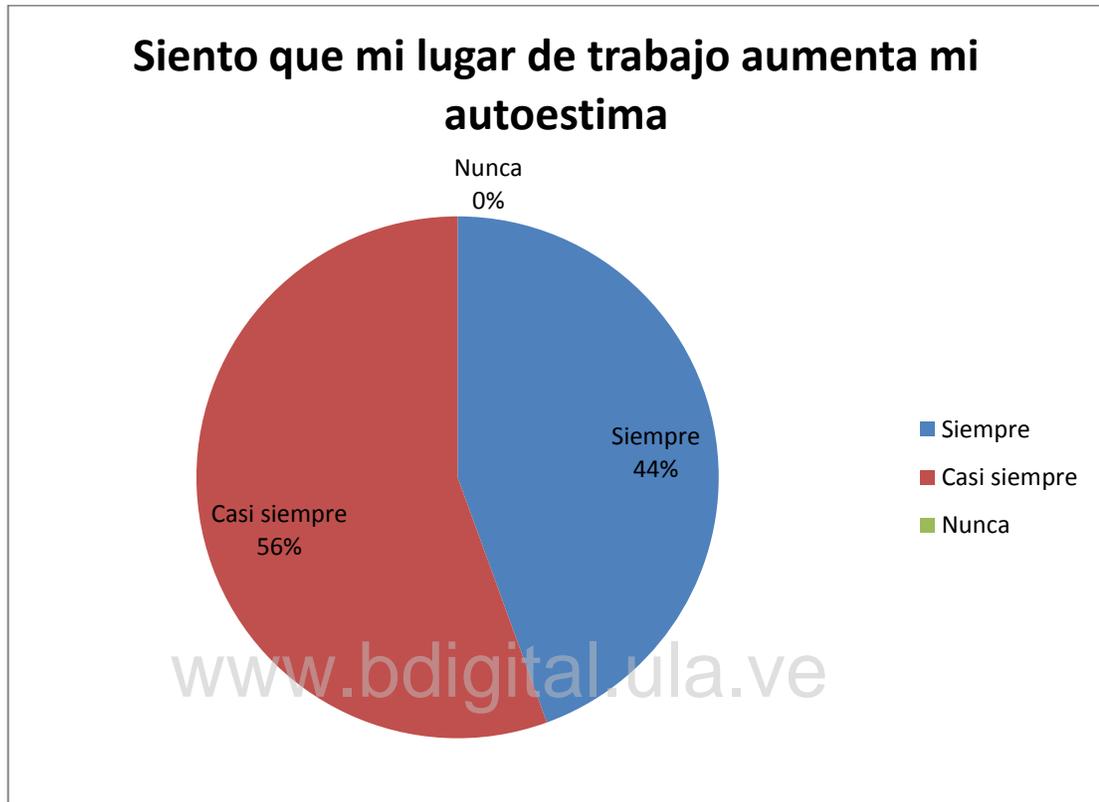


Gráfico N° 8: Siento que mi lugar de trabajo aumenta mi autoestima

En este caso, el Gráfico N°8 establece que la muestra se manifiesta casi equilibrada en función de que casi siempre con cinco (5) respuestas y siempre con (4) respuestas, reconocen que en su lugar de trabajo existen condiciones que impulsan su autoestima positiva.

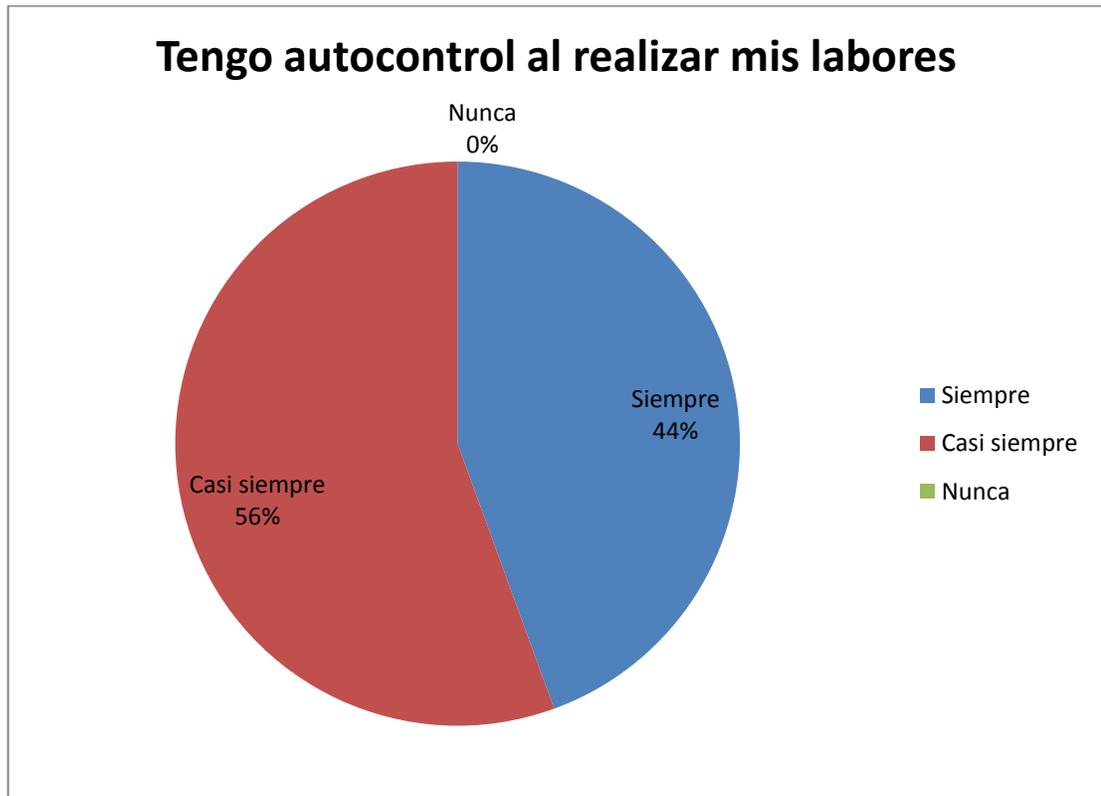


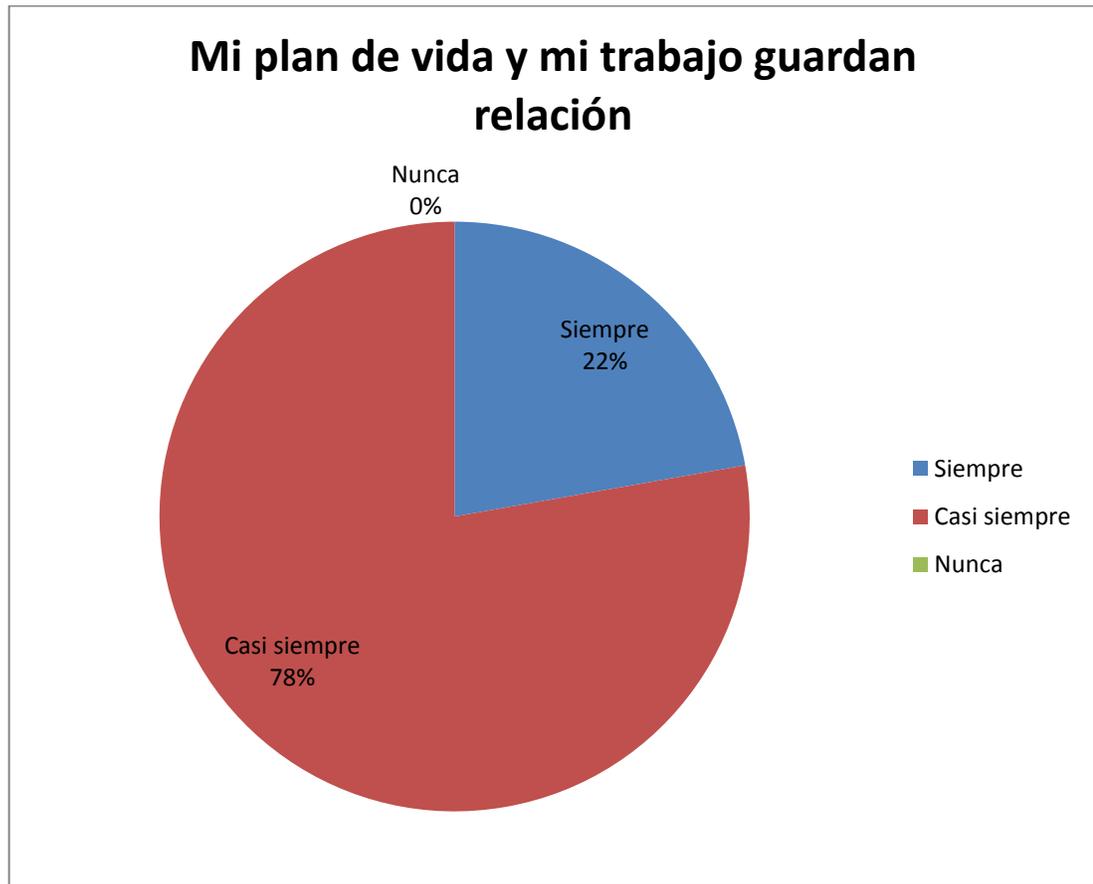
Gráfico N° 9: Tengo autocontrol al realizar mis labores

Por otra parte el Gráfico N°9 muestra que los sujetos de estudio manifiestan tener en la mayoría de casos autocontrol al momento de realizar sus labores, en función del análisis de la variable del desempeño emocional, este puede responder a la falta de conciencia emocional en las relaciones.



Gráfico N° 10: Me muestro equilibrado emocionalmente en mi trabajo

A su vez el Gráfico N°10, muestra como la muestra mayoritariamente se percibe como siempre equilibrada emocionalmente frente a su entorno laboral, aumentando un veintitrés por ciento (23%) respecto a la afirmación basada en autocontrol.



www.bdigital.ula.ve Gráfico N° 11: Mi plan de vida y mi trabajo guardan relación

Ahora bien; el Gráfico N°11 evidencia que solo el veintidós por ciento (22%) de la muestra identifica plenamente su ejercicio laboral actual con su plan de vida, mientras que el setenta y ocho por ciento (78%) restante no siempre ve alineados sus intereses personales con el trabajo que realizan.



Gráfico N° 12: Comunico claramente mis necesidades en mi trabajo

El Gráfico N°12, revela que los sujetos de estudio se consideran mayoritariamente buenos comunicadores, pudiendo expresar sus necesidades en el área laboral sin mayores problemas.

### Identifico que emociones motivan las conductas de mis compañeros de trabajo

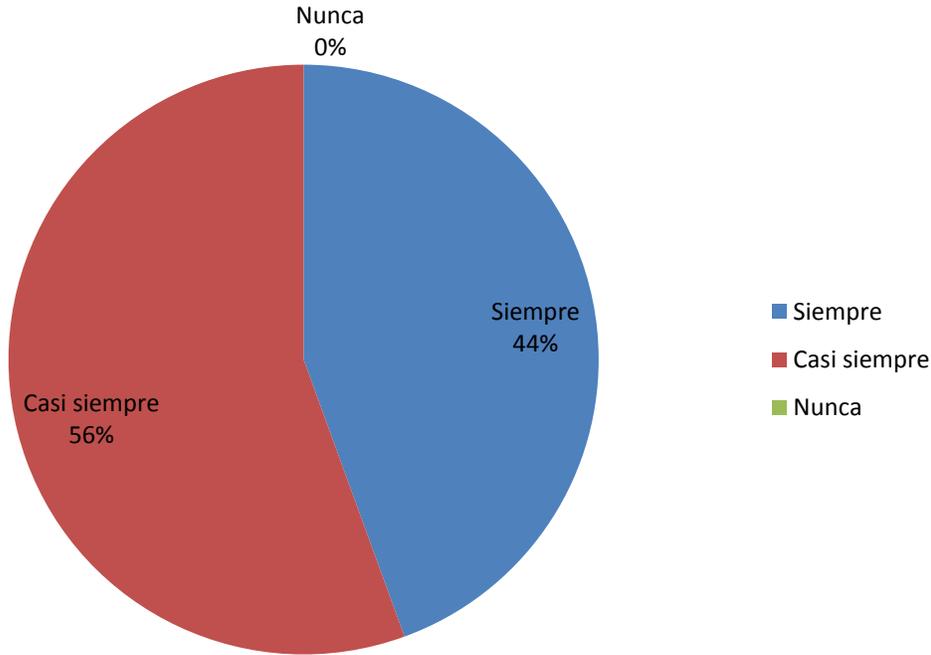


Gráfico N° 13: Identifico que emociones motivan las conductas de mis compañeros de trabajo

El Gráfico N°13; indica el grado de empatía percibido por los sujetos de estudio en función de ellos hacia sus compañeros de trabajo, manifestando un alto grado de otredad entre un cincuenta y seis por ciento (56%) que contestó casi siempre y el cuarenta y cuatro por ciento (44%) que afirmó que siempre puede identificar las emociones que motivan a sus compañeros de trabajo.

## Siento que mis compañeros son empáticos conmigo

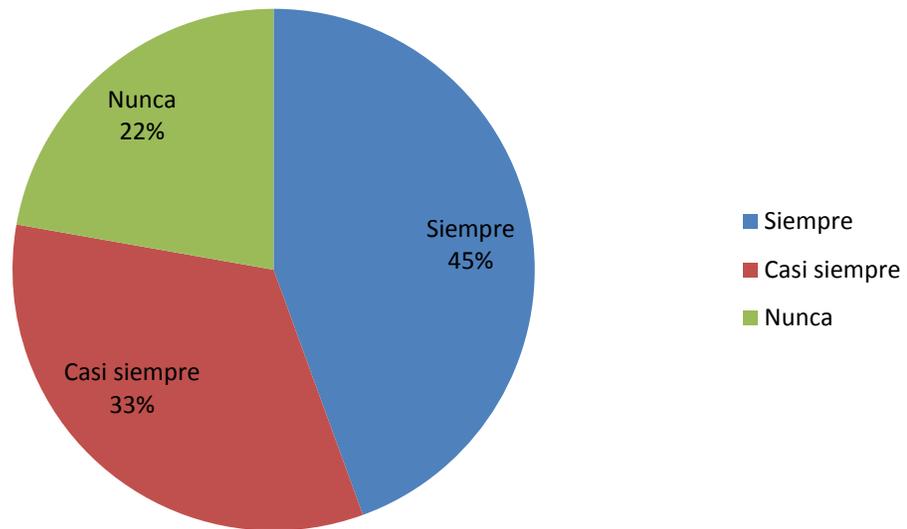


Gráfico N° 14: Siento que mis compañeros son empáticos conmigo

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Empero, cuando se afirma el sentimiento de empatía por parte de los compañeros de trabajo hacia los sujetos de estudio como muestra el Gráfico N°14, se evidencia que un veintidós por ciento (22%) considera que sus compañeros nunca son empáticos con ellos, mientras que los mismos cuatro (4) sujetos de estudio correspondientes en este caso a un cuarenta y cinco por ciento (45%) son los que manifiestan que siempre sus compañeros son empáticos con ellos.

## Mis compañeros tienen buenas habilidades sociales

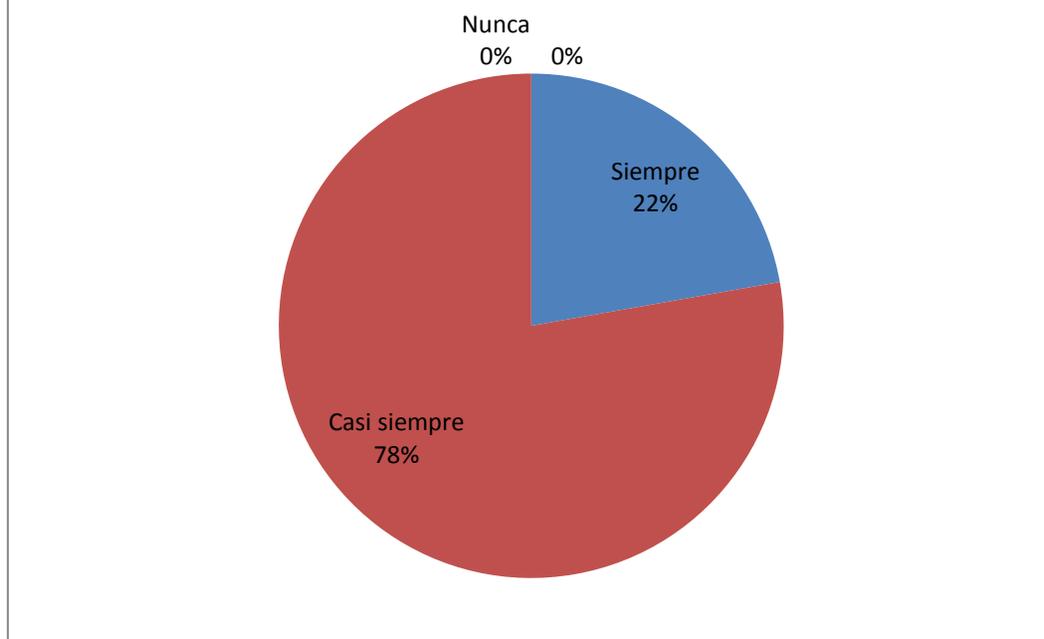


Gráfico N° 15: Mis compañeros tienen buenas habilidades sociales

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Asimismo el Gráfico N°15, evidencia una percepción media que tienen los sujetos de estudio respecto al nivel de desempeño social de sus compañeros con un setenta y ocho por ciento (78%) de sujetos que contestaron en la opción casi siempre frente al veintidós (22%) que afirmaron que siempre sus compañeros manifiestan buenas habilidades sociales.

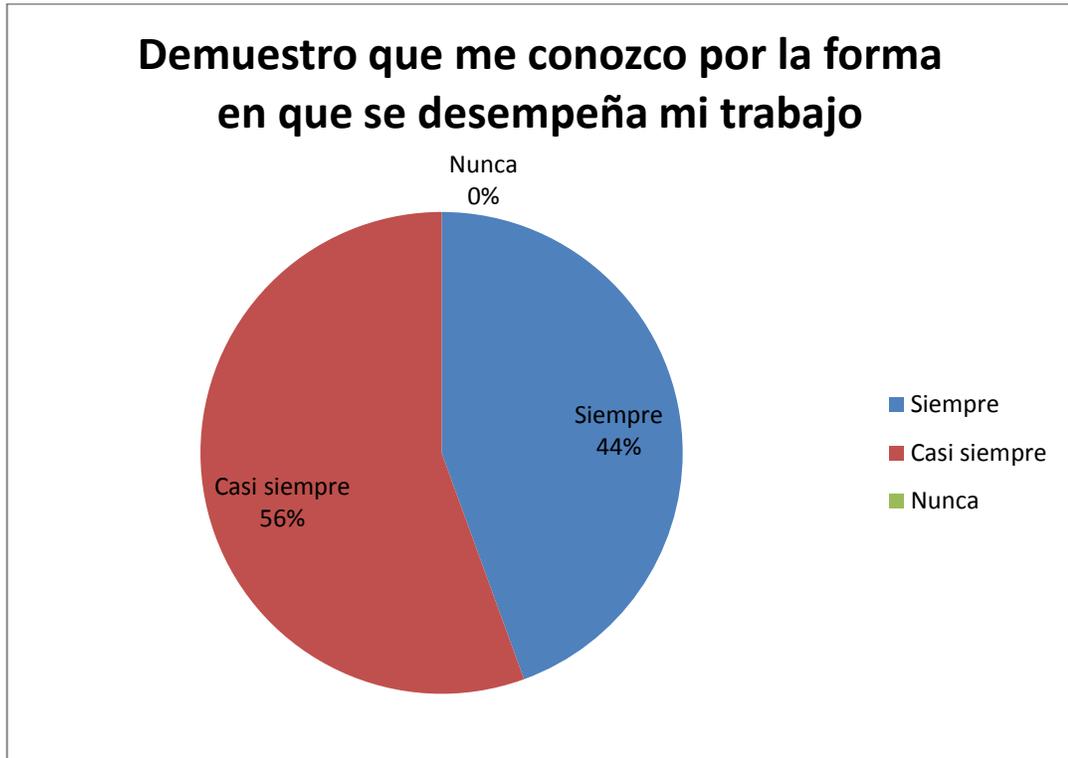


Gráfico N° 16: Demuestro que me conozco por la forma en que se desempeña mi trabajo

Por otra parte y como lo manifiesta el Gráfico N° 16, la muestra considera que su desempeño laboral demuestra casi siempre o siempre el grado de autoconocimiento y experticia necesaria para la ejecución del mismo.

## Controlo mis acciones y la forma en que me desempeño laboralmente

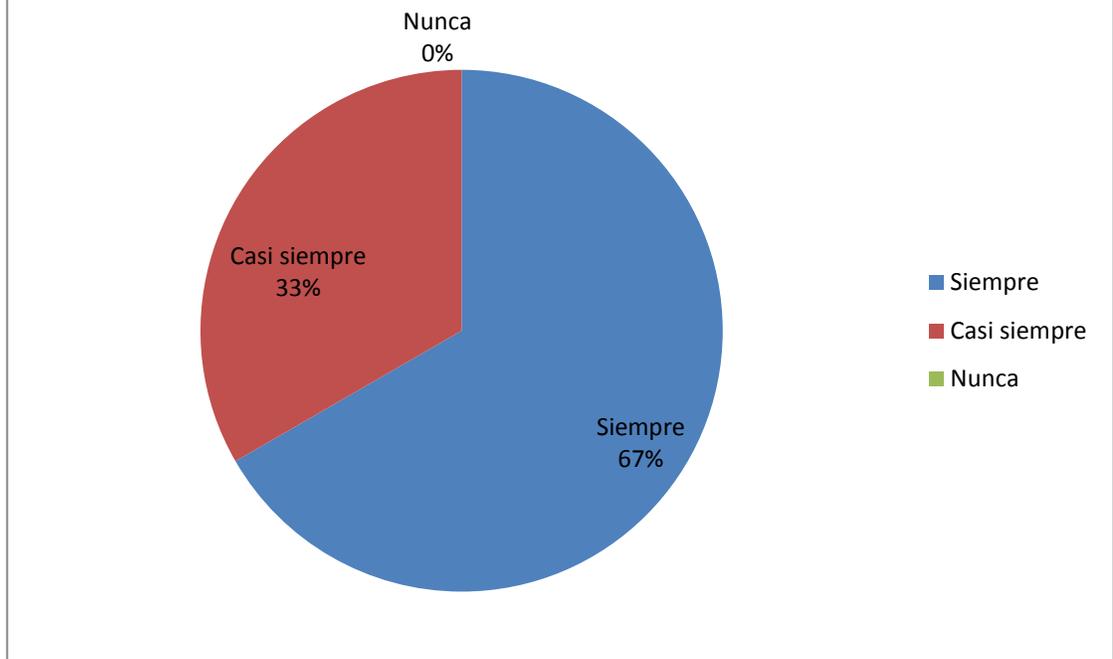


Gráfico N° 17: Controlo mis acciones y la forma en que me desempeño laboralmente

En el Gráfico N°17 que establece y de manera mayoritaria en la opción de siempre con un sesenta y siete por ciento (67%) que los sujetos de estudio perciben un amplio control en la forma en que desempeñan sus acciones en el área laboral.



Gráfico N° 18: Me siento motivado personalmente para desempeñar mi trabajo

Respecto a la motivación para el ejercicio laboral, el reconocimiento dado a la motivación intrínseca es altamente valorado por la muestra, ya que en un ochenta y nueve por ciento (89%) la misma se considera motivada personalmente para desempeñar trabajo; como lo muestra el Gráfico N°18.

## La institución me motiva constantemente para hacer bien mi trabajo

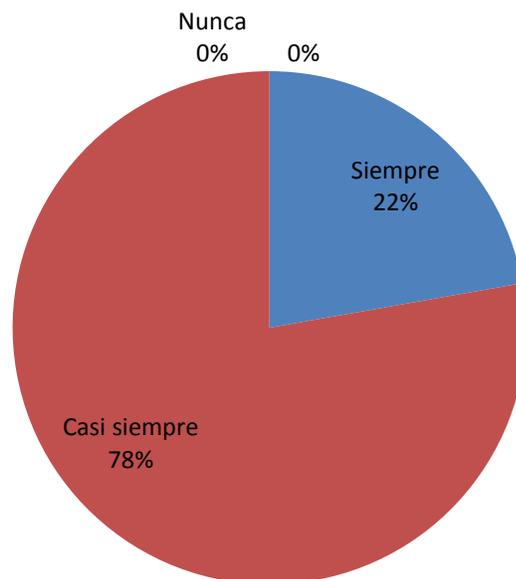


Gráfico N° 19: La institución me motiva constantemente para hacer bien mi trabajo

Sin embargo; el Gráfico N°19 valora la motivación extrínseca dada por la organización como un factor menos relevante para el ejercicio laboral por parte de los sujetos de estudio, manifestando que casi siempre la institución es capaz de motivar a los trabajadores con un setenta y ocho por ciento (78%) de las respuestas frente a un veintidós por ciento (22%) que considera que siempre lo hace.

Tomando en cuenta estos resultados se puede construir una gráfica que permita observar las dimensiones de la variable Inteligencia Emocional y sus elementos, constituyéndose de la siguiente manera:

## Elementos de la Inteligencia Emocional

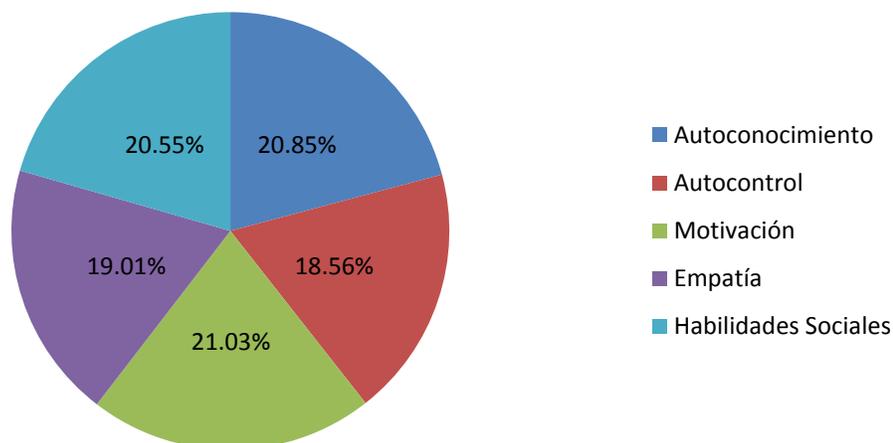


Gráfico N° 20: Elementos de la Inteligencia Emocional

Para la construcción de la Gráfica N° 20 se promediaron los porcentajes por elemento de la siguiente manera:

ELEMENTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	GRÁFICOS PROMEDIADOS
Autoconocimiento	3,8,16
Autocontrol	4,5,7,9,10,17
Motivación	6,11,18,19
Empatía	13,14,15
Habilidades Sociales	1,2,12

Cuadro N° 2 Gráficos promediados para realización de Gráfico N°20

Dando cuenta de esta manera que de los elementos de la Inteligencia Emocional en los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, el autocontrol con un dieciocho punto ochenta y cinco por ciento (18,85%) y seguido por la empatía

con un diecinueve punto cero uno por ciento (19,07 %), son los elementos que ameritan mayor atención para su desarrollo, frente a la motivación que se encuentra en un veintiuno punto cero tres por ciento (21,03%) encabezando el elemento más desarrollado, seguido por el autoconocimiento en un veinte punto ochenta y cinco por ciento (20,85%) y las habilidades sociales en un veinte punto cincuenta y cinco por ciento (20,55%).

Refiriendo además que a pesar de las diferencias encontradas se evidencia un cierto equilibrio en la muestra respecto a los elementos de la Inteligencia Emocional, lo que se considera positivo a la hora de su intervención para el desarrollo de Inteligencia Emocional Organizacional.

Por otro lado, considerando las preguntas relacionadas con la Inteligencia Emocional Organizacional se recabaron los siguientes datos:



Gráfico N° 21: Hay comunicación asertiva en la organización donde laboro

Expresando la mayoría en el Gráfico N°21; que no siempre se cumple con la comunicación asertiva en la organización, pero afirmando que existe casi siempre en un setenta y ocho por ciento (78%), frente a un veintidós por ciento (22%) que considera que siempre la hay.



Gráfico N° 22: el trabajo está debidamente dividido en la organización

Del mismo modo coinciden que casi siempre está bien dividido el trabajo dentro de la institución respectivamente a los que no lo consideran así, como se hace manifiesto en el Gráfico N° 22.

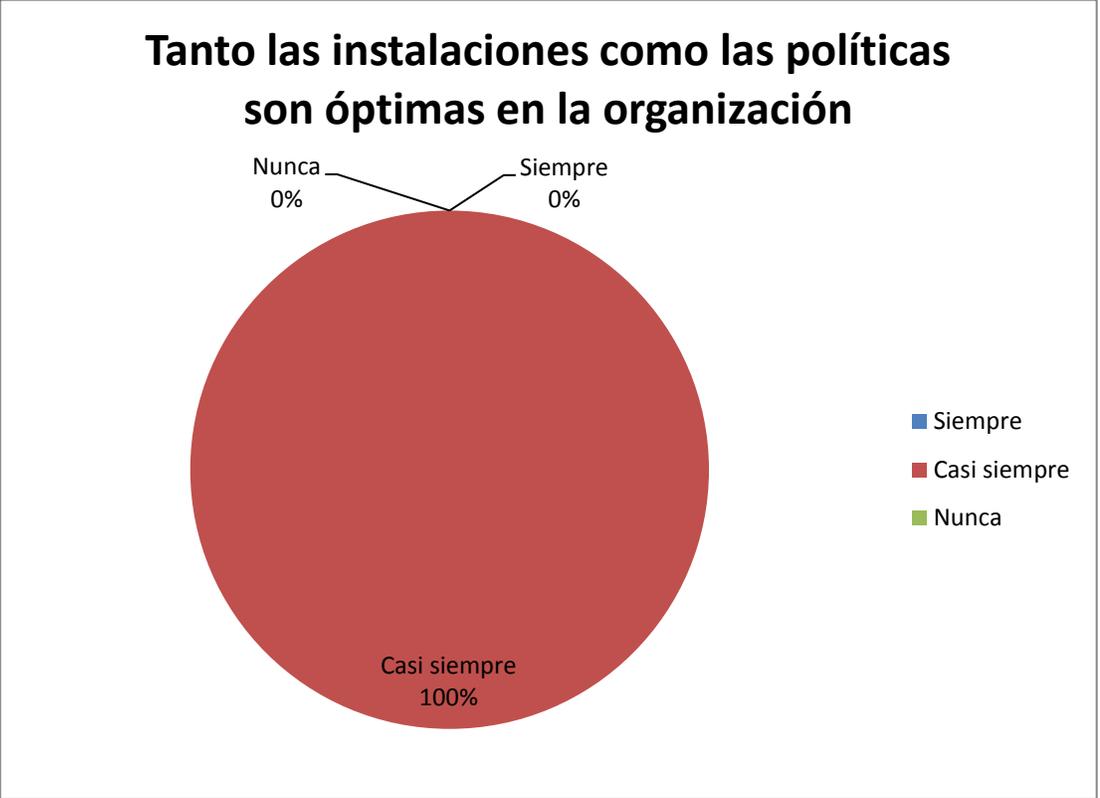


Gráfico N° 23: Tanto las instalaciones como las políticas son óptimas en la organización

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Sin embargo, es relevante el resultado obtenido en el Gráfico N°23, donde el cien por ciento (100%) de los sujetos de estudios manifiesta que no siempre las instalaciones y las políticas de la organización son óptimas.

## El clima laboral dentro de la organización es óptimo

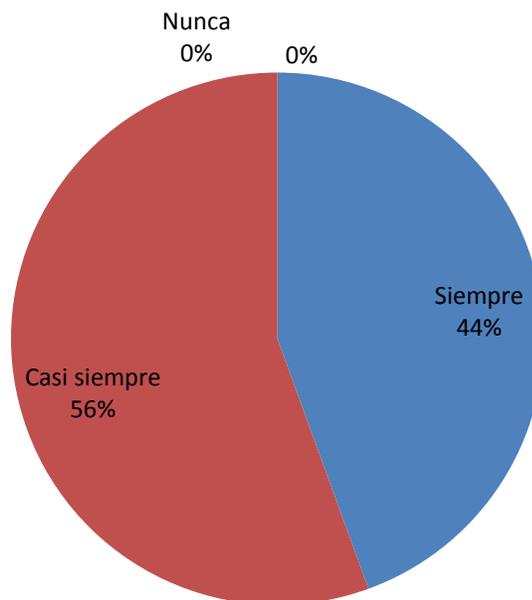


Gráfico N° 24: El clima laboral dentro de la organización es óptimo

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Lo que en conjunto constituye el clima organizacional recogido en el Gráfico N°24 que expone un cincuenta y seis por ciento (56%) de la muestra que considera que este casi siempre es óptimo; frente a un cuarenta y cuatro (44%) que considera que siempre lo es.

Ahora bien a fines de visualizar de mejor forma las dimensiones de la Inteligencia Emocional Organizacional, se promedian los porcentajes por elemento constituyéndose de la siguiente forma:

## Elementos de la Inteligencia Emocional Organizacional

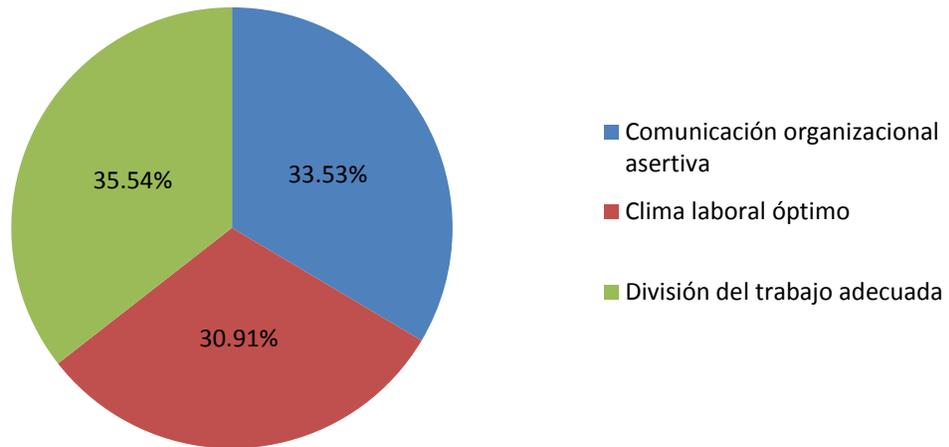


Gráfico N° 25: Dimensiones de la Inteligencia Emocional Organizacional

Para la construcción de la Gráfica N° 25 se promediaron los porcentajes por elemento de la siguiente manera:

ELEMENTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL ORGANIZACIONAL	GRÁFICOS PROMEDIADOS
Comunicación organizacional asertiva	2,12,21
Clima laboral óptimo	14,15,19,23,24
División de trabajo adecuada	6,22

Cuadro N° 3 Gráficos promediados para realización de Gráfico N°25

Evidenciando a través de la Gráfica N°25, que el factor mejor desarrollado en la organización objeto de estudio es la división del trabajo con un desarrollo del treinta y cinco punto cincuenta y cuatro por ciento (35,54%); la comunicación organizacional asertiva en segundo lugar posee un treinta y tres

punto cincuenta y tres por ciento (33,53%) mientras que el elemento de la Inteligencia Emocional Organizacional que requiere mayor desarrollo es el clima laboral óptimo, con un treinta punto noventa y un por ciento (30,91%); cuestión razonable al tener en cuenta la complejidad del elemento.

Considerando la revisión de cada una de las variables con sus elementos y dimensiones, en el plano de su interacción en la realidad, tras la visión esgrimida por los actores de la organización objeto de estudio que constituyen la muestra, se considera que fomentar la Inteligencia Emocional Organizacional en los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, debe partir tras la formulación de estrategias que respondan a la percepción de los sujetos de estudio; además, de a su dinámica personal y laboral para hacerla efectiva, por lo que se considera relevante en este sentido verificar el Anexo N°3, que recoge el bosquejo de propuesta para la intervención de los sujetos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado, con la finalidad de fomentar la Inteligencia Emocional Organizacional en los gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes se concluye parcialmente que:

-Los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos manejan ampliamente muchas de las herramientas tanto de Inteligencia Emocional como de Inteligencia Emocional Organizacional, teniendo un buen desempeño emocional.

-Los sujetos de estudio, aunque altamente motivados necesitan reforzar el autocontrol y la empatía como elementos básicos de la Inteligencia Emocional a fin de ser mucho más asertivos en su ejercicio profesional.

-Aunque a la división adecuada del trabajo en la organización la población estudiada la considera casi óptima y valora además altamente la comunicación organizacional percibiéndola asertiva; se representa al clima laboral como algo mejorable de forma considerable, evidenciando un fallo en las políticas organizacionales en la materia; pero, siendo a su vez consecuencia de la percepción que tiene la muestra acerca de sus compañeros, de su entorno social y de las habilidades sociales de sus compañeros.

-La construcción de las estrategias de intervención para el fortalecimiento de la Inteligencia Emocional Organizacional en los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, amerita contemplar más allá de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información, que sirven como guía para

el desarrollo de las actividades por una parte el piso ontológico de los sujetos, a fin de establecer de considerar aquellas actividades que a los fines planteados sean más útiles; y por otra parte una distribución en el tiempo que se ajuste a la disponibilidad horaria de los participantes, además de permitirles la asimilación de las herramientas y procesos de cambio de manera paulatina.

Siendo así, se puede referir a la Inteligencia Emocional Organizacional como una herramienta que dentro del ámbito de la gerencia académica otorga a los sujetos material que desde el crecimiento personal y la amplitud del espectro emocional; desarrollando mecanismos más asertivos en la constitución de las políticas de la organización, genera relaciones laborales basadas en la confianza que impulsan la evolución de los colaboradores dentro de la organización.

Por otra parte, el desarrollo de los elementos que constituyen a la Inteligencia Emocional Organizacional, permite a los gerentes evitar y resolver conflictos en función de la consecución de los objetivos organizacionales, logrando alinear las conductas tanto propias como de los equipos de trabajo en pro a ello.

## RECOMENDACIONES

A fin de contribuir en la elaboración de futuras investigaciones que contemplen la Inteligencia Emocional Organizacional, o en su defecto; que se relacionen de algún modo con esta investigación ya sea en su metodología u objeto de estudio se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Establecer un clima de confianza con los sujetos de estudio en donde los mismos tengan claridad de los procedimientos y objetivos de la investigación, es clave a fin de que estos respondan a las interacciones formales como la recolección de información como a las interacciones producto de la realización del estudio.
2. Contemplar estrategias para el fortalecimiento o desarrollo en materia de Inteligencia Emocional requiere la consideración temporánea, aspecto fundamental para la proposición de investigaciones en la materia.
3. Contar con el apoyo formal de la organización no solo para recabar los datos investigación, sino para la implementación de las estrategias es fundamental, puesto que la aplicabilidad de la misma solo será efectiva bajo esta condición.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Carrión López, S. (2005). *Inteligencia Emocional con PNL*. Madrid: Editorial EDAF, S.A.
- Carta de las Naciones Unidas (1945, Junio 26), Comité Organizador del II Modelo de Naciones Unidas de la Universidad de Los Andes MNU-ULA, Junio de 2006.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Climent, G. I. (2006). Representaciones sociales, valores y prácticas parentales educativas: Perspectiva de madres de adolescentes embarazadas. *Revista de Estudios de Género. La Ventana* [Revista en línea], Vol. 3, N° 23. Disponible: <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/LV/article/view/801/775>[Consulta: 2016, Marzo 25]
- Código de Ética para el Funcionario Público (Resolución N° 001-00-00-000019) (1997, mayo 12). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 36.268, Agosto 13, 1997.
- Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos (s/f). [Hoja informativa]. Mérida: Autor.
- Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos (1997). [Catálogo]. Mérida: Autor.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, Diciembre 30).  
Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 36.860.

Díaz Flores, M., Escalona Franco, M. E. V., Castro Ricalde D., León Garduño, A.A., Ramírez Apáez, M. (2013). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Trillas, S.A.

Evans Risco, E. (2015). *Interacción Entre Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo en Directivos de Instituciones Educativas* [Trabajo en línea]. Tesis doctoral publicada en línea. Universitat de València. Disponible: <http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/43891/Tesis%20Elizabeth%20Evans%2012-2-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2015, Junio 06]

Farré Martí, J. M. (Dir.) (2010) *Psicología para todos: Guía completa para el crecimiento personal Tomo II Capacidades, personalidad y socialización*. Barcelona: Editorial Océano.

Fensterheim, H. y Baer, J. (1976) *No diga sí cuando quiera decir no*. Barcelona: Grijalbo Mondadori, S.A.

Fernández Rodríguez, M. (2013). La inteligencia emocional. *Revista de Claseshistoria*. [Revista en línea], Art. N° 377. Disponible: <http://claseshistoria.com/revista/2013/articulos/fernandez-inteligencia-emocional.pdf> [Consulta: 2015, Noviembre 20]

Gardner, H. (2001). *Estructuras de la mente. La Teoría de las Inteligencias Múltiples* [Libro en línea]. Fondo de Cultura Económica Ltda. Disponible: [http://educreate.iacat.com/Maestros/Howard\\_Gardner\\_\\_Estructuras\\_de\\_la\\_mente.pdf](http://educreate.iacat.com/Maestros/Howard_Gardner__Estructuras_de_la_mente.pdf)[Consulta: 2014, Octubre 12]

- Gispert de, C. (Dir.). (2010). *Máster Biblioteca Práctica de Comunicación I: Autodominio*. Barcelona: Editorial Océano.
- Goleman, D. (1997). *La Inteligencia Emocional*. Madrid: Javier Vergara Editor.
- Gómez Lobo, A. (1994). Textos escogidos de la *Ética Nicomaquea* de Aristóteles. *Estudios Públicos* [Revista en línea], 56. Disponible: [http://www.cepchile.cl/1\\_1794/doc/textos\\_escogidos\\_de\\_la\\_etica\\_nicomaquea\\_de\\_aristoteles.html](http://www.cepchile.cl/1_1794/doc/textos_escogidos_de_la_etica_nicomaquea_de_aristoteles.html) [Consulta: 2014, Octubre 12]
- González de Pacheco, R.A. (2006). La pieza olvidada de las reformas: la gestión de los recursos humanos en el sector público. En Equipo Acuerdo Social (Comp.), *Venezuela: Un acuerdo para alcanzar el desarrollo* (pp. 520-559). Caracas: Publicaciones UCAB.
- Grijalvo, M. y Prida, B. (2005, Septiembre). *Enfoque sociotécnico de la organización del trabajo y su influencia en la calidad*. [Documento en línea]. Ponencia presentada en el IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón. Disponible: <http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2005/calidad//40.pdf> [Consulta: 2014, Octubre 12]
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2014, Julio 3). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 40.446.

Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio ambiente de Trabajo (2005, Julio 26). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.236.

Lima Gete, B. O. de. (2001). La evolución de gestión pública: la Nueva Gestión Pública. En Lima Gete, B.O. (Comp.), *La Nueva Gestión Pública* (pp.1-34). Madrid: Prentice Hall.

Márquez, O. (2012). *El proceso de investigación en las ciencias sociales*. Barinas: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora

Namakforoosh Mohammad, N. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Limusa S.A.

Pérez, Y. (2012). *Liderazgo emocional para el manejo de las relaciones interpersonales en el Departamento de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Colón*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Fermín Toro, Cabudare.

Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios (Decreto N° 865) (1995, Septiembre 27). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 4.995 (Extraordinario), Octubre 31, 1995.

Tamayo, M. (1997). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa S.A.

Vargas, J. (2012). *Gestión sobre el sentido de pertenencia basada en herramientas de Inteligencia Emocional en Agropecuaria Mama Kika C.A.* Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Fermín Toro, Mérida.

## **ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Anexo N° 1: Instrumento de recolección de datos

### TEST

<b>Instrucciones:</b>		<b>OPCIONES</b>		
		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Nunca</b>
<p>-Por favor, marque con una equis (X) en la opción que considere se ajusta más a su percepción; utilizando la escala de Likert plateada.</p> <p>- Luego de seleccionada una opción no la reconsidere y siga con el siguiente planteamiento hasta acabar el test.</p> <p>-Se agradece no dejar ninguna sin contestar.</p>				
<b>ÍTEM</b>	<b>AFIRMACIÓN</b>			
1.	Soy asertivo en mi trabajo			
2.	Hay pertinencia entre lo que hago y lo que comunico			
3.	Siento que mi lugar de trabajo aumenta mi autoestima			
4.	Tengo autocontrol al realizar mis labores			
5.	Me muestro equilibrado emocionalmente en mi trabajo			
6.	www.bdigitalula.vo Mi plan de vida y mi trabajo guardan relación			
7.	Comunico claramente mis necesidades en mi trabajo			
8.	Sé cómo es mi desempeño en el trabajo			
9.	Reacciono de manera adecuada a las situaciones adversas en el trabajo			
10.	Identifico que emociones motivan las conductas de mis compañeros de trabajo			
11.	Mi desempeño se basa en los objetivos propuestos por la institución			
12.	Demuestro que me conozco por la forma en que se desempeña mi trabajo			
13.	Controlo mis acciones y la forma en que me desempeño laboralmente			

14.	Me siento motivado personalmente para desempeñar mi trabajo			
15.	La institución me motiva constantemente para hacer bien mi trabajo			
16.	Siento que mis compañeros son empáticos conmigo			
17.	Mis compañeros tienen buenas habilidades sociales			
18.	Mis emociones influyen en mi desempeño			
19.	Soy capaz de controlar mis emociones en mi lugar de trabajo			
20.	Hay comunicación asertiva en la organización donde laboro			
21.	El clima laboral dentro de la organización es óptimo			
22.	El trabajo está debidamente dividido en la organización			
23.	Tanto las instalaciones como las políticas son óptimas en la organización			

Muchas gracias por su participación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Anexo N°2: Carta de validación de instrumento**

Yo, Julia Carruyo, portadora de la C.I.: V-7.730.422, por de la presente hago constar que he revisado el instrumento de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Jesús Enrique Martínez Trujillo, C.I.: V-18.231.995 para optar por el Grado en Especialista en Derecho Mercantil Opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, cuyo título es: Inteligencia Emocional Organizacional en los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos; y en calidad de evaluadora del mismo, considero que cumple con los requisitos suficientes para su aprobación.

En la Ciudad de Mérida, a los diecisiete (12) días del mes de septiembre de dos mil dieciseises (2016).

---

Julia Carruyo

C.I.: V-7.730.422

### **Anexo N° 3 Bosquejo de propuesta para capacitación de los Gerentes de la Subdirección Académica en Inteligencia Emocional Organizacional**

Considerando los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento esta sección considera el establecimiento de estrategias a fin de fomentar la Inteligencia Emocional Organizacional en los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, desde una perspectiva que la considera una herramienta útil tanto para el ejercicio gerencial, como para el desarrollo organizacional; y que inicia desde la ampliación de la conciencia emocional de cada individuo y permite la humanización del trabajo al considerar dentro de los procesos la acción humana y sus motivaciones.

Para el desarrollo de las estrategias además, se considera a la población a abordar, entendiéndola como sujetos activos no solo del proceso gerencial sino además del proceso educativo, pues todos son docentes en funciones siendo la mayoría expertos en sus áreas y con estudios de cuarto nivel; por lo que el desarrollo del proceso de fomento de la Inteligencia Emocional Organizacional, debe comprender los aportes que cada uno de los sujetos de estudio pueda realizar; además de la flexibilidad del trabajo semipresencial como característica no solo de una nueva visión educativa sino de responsabilidad por parte de los vinculados a la propuesta; que además desarrolla los siguientes aspectos:

1. Relación entre emocionalidad y desempeño laboral.
2. Asertividad y pertinencia conductual en el trabajo.
3. Autoconocimiento como punto de partida.
4. Autocontrol como empoderamiento del ser en los espacios laborales.
5. Motivación y sus variantes.
6. Empatía, mi yo reflejado.

7. Desarrollo de habilidades sociales en el trabajo.
8. Comunicación organizacional asertiva.
9. Construcción de un clima laboral óptimo.
10. División adecuada del trabajo, de la simplificación de procesos al orden organizacional.

### **Beneficiarios de la propuesta**

Los beneficiarios directos de la propuesta serán los Jefes y Coordinadores de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos. Los beneficiarios indirectos serán los estudiantes, personal docente, administrativo y obrero y público en general del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos que tenga trato directo con los Jefes y Coordinadores de su Subdirección Académica.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Justificación de la propuesta**

Dentro de los cambios a nivel gerencial que vive en la actualidad el mundo globalizado; teniendo desde la década de los ochenta del siglo pasado un impresionante auge las neurociencias, proceso mucho más marcado entrado el siglo XXI y considerando al Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos como una organización que se encuentra en plena constitución de una nueva etapa pues está migrando su sistema educativo tradicional a una nueva forma; siendo, la Subdirección Académica el cuerpo de la organización donde reposa directamente el cumplimiento del objetivo principal de la organización; se hace imprescindible dotar a los gerentes de la misma con herramientas que procuren el establecimiento de mejores prácticas gerenciales.

Es por ello que la formulación de estrategias capaces de fomentar la Inteligencia Emocional Organizacional toman gran importancia, pues responden

a un contexto histórico de la organización que amerita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre el equipo que hace vida en la institución y que parta además del reconocimiento dado por el desarrollo de la inteligencia intrapersonal.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Fomentar la Inteligencia Emocional Organizacional en los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.

### **Objetivos Específicos**

1. Sensibilizar a los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, en relación a la proporcionalidad entre emocionalidad y desempeño.
2. Comprender el autocontrol emocional como alineación de emociones-objetivos desde la acción de los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.
3. Fortalecer los distintos niveles y aplicaciones de la empatía en los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.
4. Inducir estrategias de comunicación asertiva dentro de la gestión de los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.
5. Rediseñar políticas organizacionales ejecutadas por los Gerentes de la Subdirección Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, a fin de mejorar el clima organizacional.

## **Diseño de las estrategias**

A continuación se esboza el diseño de estrategias propuestas a fin de cumplir con los objetivos planteados:

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**OBJETIVO N°1: SENSIBILIZAR A LOS GERENTES DE LA SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA DEL COLEGIO UNIVERSITARIO HOTEL ESCUELA DE LOS ANDES VENEZOLANOS, EN RELACIÓN A LA PROPORCIONALIDAD ENTRE EMOCIONALIDAD Y DESEMPEÑO**

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
1.1	Mesa de trabajo para discusión de resultados del estudio	2 horas	-Video Beam -Laptop -Salón de reuniones	Presencial	Acta de acuerdos
1.2	Revisión de material referido a desempeño laboral y su relación con la emocionalidad	2 semanas	-Computador	A distancia	Ensayo del material
1.3	Mesa de trabajo para análisis del material estudiado	2 horas	-Salón de reuniones	Presencial	Acta de reunión
1.4	Video foro	3 horas	-Video Beam -Laptop -Salón de reuniones -Sonido	Presencial	Análisis de la actividad por escrito

Objetivo N°1 (Fuente: Elaboración propia)

**OBJETIVO N°2:COMPRENDER EL AUTOCONTROL EMOCIONAL COMO ALINEACIÓN DE EMOCIONES-  
OBJETIVOS DESDE LA ACCIÓN DE LOS GERENTES DE LA SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA DEL COLEGIO  
UNIVERSITARIO HOTEL ESCUELA DE LOS ANDES VENEZOLANOS**

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
2.1	Taller de autoconocimiento y autocontrol	8 Horas	-Video Beam -Laptop -Salón de reuniones -Sonido	Presencial	Acta de acuerdos
2.2	Revisión de material referido a autodomio	2 semanas	-Computador	A distancia	Ensayo del material
2.3	Práctica de ejercicios de autocontrol emocional	2 horas por 4 semanas	-Salón de usos múltiples	Presencial	Bitácora de experiencias

Objetivo N°2 (Fuente: Elaboración propia)

**OBJETIVO N°3: FORTALECER LOS DISTINTOS NIVELES Y APLICACIONES DE LA EMPATÍA EN LOS GERENTES DE LA SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA DEL COLEGIO UNIVERSITARIO HOTEL ESCUELA DE LOS ANDES VENEZOLANOS**

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
3.1	Visualización de película referida a la empatía	1 semana	-Computador -Audio	A distancia	Ensayo del material
3.2	Role plays acerca de empatía en el área laboral	2 horas por 2 semanas	-Salón de usos múltiples	Presencial	Bitácora de experiencias
3.3	Mesa de trabajo para discusión de resultados	2 horas	-Salón de reuniones	Presencial	Acta de acuerdos

Objetivo N°3 (Fuente: Elaboración propia)

**OBJETIVO N°4 INDUCIR ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA DENTRO DE LA GESTIÓN DE LOS GERENTES DE LA SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA DEL COLEGIO UNIVERSITARIO HOTEL ESCUELA DE LOS ANDES VENEZOLANOS**

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
4.1	Revisión semanal de libro referido a la comunicación	10 semanas	-Computador	A distancia	Resumen y anotaciones por capítulo
4.2	Sesiones de discusión por capítulo del material señalado	2 horas por 10 semanas	-Salón de reuniones	Presencial	Acta de acuerdos
4.3	Conversatorio referido a comunicación asertiva	3 horas	-Video Beam -Laptop -Salón de reuniones -Sonido	Presencial	Ensayo de la actividad

Objetivo N°4 (Fuente: Elaboración propia)

**OBJETIVO Nº5: REDISEÑAR POLÍTICAS ORGANIZACIONALES EJECUTADAS POR LOS GERENTES DE LA  
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA DEL COLEGIO UNIVERSITARIO HOTEL ESCUELA DE LOS ANDES  
VENEZOLANOS, A FIN DE MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
5.1	Taller de clima organizacional	8 horas	-Video Beam -Laptop -Salón de reuniones -Sonido	Presencial	Resumen del taller
5.2	Taller de manuales de normas y procedimientos	8 horas	-Video Beam -Laptop -Salón de reuniones -Sonido	Presencial	Resumen del taller
5.3	Conversatorio de buenas prácticas organizacionales	4 horas	-Video Beam -Laptop -Salón de reuniones	Presencial	Ensayo de la actividad

			-Sonido		
5.4	Mesas de trabajo por división, departamento o área para la revisión de las normas y procedimientos y prácticas a fin de mejorarlos	4 horas por 9 semanas	-Salón de reuniones	Presencial	Acta de acuerdos

Objetivo N°5 (Fuente: Elaboración propia)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C Reconocimiento



## **Factibilidad de implementación**

La propuesta se considera altamente factible pues se cuentan con los requerimientos mínimos para su ejecución; siendo:

-A nivel institucional: Se cuenta con el apoyo de la Subdirectora Académica del Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, así como con el beneplácito de los Gerentes pertenecientes a esta subdirección; además el proyecto tanto de investigación como su propuesta cuenta con el aval del Centro Nacional de Investigaciones en Turismo (CENINTUR).

-A nivel financiero: La ejecución de la propuesta no generará mayor gasto fuera de los operativos por la utilización de espacios y equipos; siendo los mismos cubiertos en su totalidad por el Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos.

-A nivel técnico: El Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos cuenta con la infraestructura, mobiliario, equipos electrónicos e informáticos para la ejecución de cada una de las actividades.

-A nivel logístico: El Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos cuenta a través del programa de extensión y producción con el personal logístico y técnico para apoyar en cada una de las actividades.