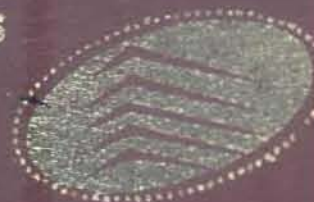




UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL  
Y CONTADURIA PUBLICA



*ANALISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL  
Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO.  
CASO: SENIAT - ADUANA AEREA  
DE VALENCIA*

*Autor:*

*Caral, Segnini Soler*

*abril de 2001*

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA

**ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL  
Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO.  
CASO: SENIAT – ADUANA AÉREA  
DE VALENCIA.**

AUTOR:  
Carol, Segnini Soler



Abril de 2001

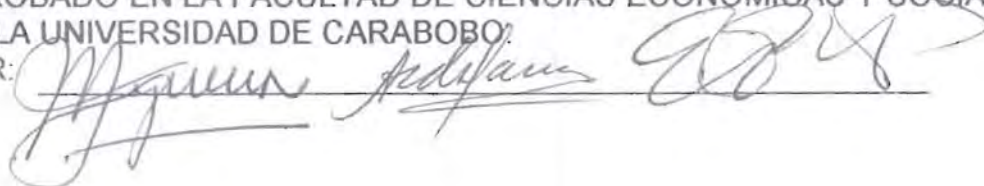
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA

**ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL  
Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO.  
CASO: SENIAT – ADUANA AÉREA  
DE VALENCIA.**

AUTOR:  
Carol, Segnini Soler

APROBADO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO:

POR:

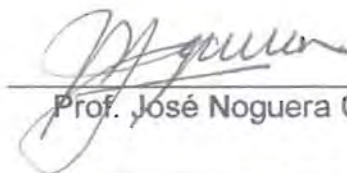


Abril de 2001

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA

**ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL  
Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO.  
CASO: SENIAT – ADUANA AÉREA  
DE VALENCIA.**

ASESORES:



Prof. José Noguera C.I. 1.339.021

Prof. Eglee de Blanco C.I. 2.839.809

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO ANTE LA UNIVERSIDAD DE  
CARABOBO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LIC. EN ADMINISTRACIÓN  
COMERCIAL

Abril de 2001

## DEDICATORIA

A todas esas personas que me han permitido vivir experiencias y enriquecerme junto a ellos:

A mis padres: verdaderos ejemplos de integridad y compromiso; gracias por todo el apoyo, comprensión y por ese amor incondicional. ¡A ustedes debo este triunfo!.

A Edison: mi futuro esposo, gran apoyo y pieza fundamental en mi vida, estímulo de voluntad y fortaleza. Tú haces que sea fabuloso compartir contigo cada día de mi vida ¡Te Amo!.

A una hermosa muestra de Amistad: esa persona de mirada limpia, de corazón puro, con gran capacidad para lograr que aún los días más grises puedan convertirse en mañanas alegres de Domingo ¡A ti Mariana!

Armando, el regalo que Dios envió para mostrarme que todavía existen personas capaces de ser sinceras y afectuosas, dispuestas a dar lo mejor de sí en una gran amistad ¡Gracias por todo amigo!

A esas personas tan especiales Poli y Beli por estar ahí, y compartir momentos tan lindos.

A todos aquellos parientes que me han apoyado incondicionalmente. Por el cariño que he recibido durante muchos años expresa mi más sincera gratitud a Iris, Libia, Dilia, Nancy, Lola, Madrina y Mariela.

A mis amigos maravillosos: Angela, Patri, Tahidys, José, Airana, Martha y Carola.

A todos los niños del mundo por ser los grandes protagonistas de mi interés por la Inteligencia Emocional.

Carol Segnini S.

## RECONOCIMIENTO

A Dios y el Espíritu santo, por brindarme el milagro de la vida, sus bendiciones y apoyo para culminar esta digna carrera.

A la UNIVERSIDAD DE CARABOBO y a FACES por darme la oportunidad de pertenecer a ellas y ofrecerme día a día sus estructuras, sus áreas, su gente, su misticismo y sabiduría.

Al Profesor José Noguera por facilitarme herramientas, apoyo y cooperación en el desarrollo de este hermoso trabajo de grado, sinceramente ¡Gracias! por compartir conmigo sus valiosos conocimientos.

A la profesora Eglee de Blanco por toda la colaboración prestada.

A todos los Profesores por sus esfuerzos para contribuir a mi formación como profesional integral y por entregar lo mejor de ustedes. Siempre recordaré sus enseñanzas y sabios consejos.

Al Profesor Manuel González por mostrarme que se puede enseñar con magia, compromiso, misticismo y respeto.

¡Gracias por estar!

Al Ing. Rafael Belouche, por su tiempo y dedicación.

A la Aduana Principal Aérea de Valencia y su personal por abrirme las puertas y así poder efectuar esta tesis de grado.

Carol Segnini S.

## INDICE

	Página
Resumen.....	viii
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1.- EL PROBLEMA</b>	
1.1.- Planteamiento.....	1
1.- Objetivos.....	3
1.2.1.- General.....	3
1.2.2.- Específicos.....	3
1.3.- Justificación.....	3
<b>2.- MARCO TEÓRICO</b>	
2.1.- Antecedentes.....	5
2.2.- Bases Teóricas.....	6
2.2.1 El Liderazgo .....	6
2.2.2. La Inteligencia Emocional .....	20
2.2.3. Aduanas Principales en Venezuela .....	30
2.3. Definición de Términos Básicos .....	45
<b>3.- MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo y Diseño de Investigación .....	49
3.2. Población y Muestra .....	49
3.3. Instrumento .....	50
3.4. Procedimiento.....	55
<b>4.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>88</b>
Anexo N° 1 Modelo de la Encuesta.....	89
Anexo N° 2 Organigrama de la Aduana.....	92
Anexo N° 3 Cerebro Límbico.....	93
Anexo N° 4 Flujograma.....	94



**RESUMEN****ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL  
Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO  
CASO: SENIAT - ADUANA  
AEREA DE VALENCIA****AUTOR:**

Carol Segnini

La investigación sobre el análisis de la inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo, tiene como objetivo principal evaluar el desarrollo de la inteligencia emocional como competencia para mejorar el liderazgo en los gerentes de la Aduana principal de Valencia. Además se desarrollan a lo largo de la misma, diversas teorías que señalan elementos esenciales para surgir ante los nuevos escenarios que plantean las nuevas transformaciones. Entre los motivos que justifican el desarrollo del proyecto se pueden señalar que, a medida que evoluciona la sociedad lo hacen las organizaciones y por ende los rasgos de los individuos que operan en ellas, actualmente el ambiente organizacional demanda personas con capacidades como: saber, escuchar y comunicarse, adaptabilidad y respuestas creativas, confianza en sí mismo, autocontrol, motivación, espíritu de colaboración, entre otras. La investigación se enmarca dentro del tipo descriptiva ya que describe situaciones relacionadas con la inteligencia emocional que puedan potenciar el liderazgo. Las técnicas de recolección de datos corresponde a la observación directa, revisión documental, la entrevista y el cuestionario. Con la aplicación del cuestionario se obtuvieron resultados que permitieron elaborar conclusiones y a partir de estas realizar una serie de sugerencias que permitan un mejor desempeño del liderazgo en la misma.

**INDICE DE GRÁFICOS**

	Página
Gráfico #1 : Relación liderazgo - Superior Inmediato .....	58
Gráfico #2 : Reconocimiento de Emociones en si mismo.....	60
Gráfico #3 : Control de emociones.....	62
Gráfico #4 : Relación Compromiso - Metas.....	64
Gráfico #5 : Motivación - Posiciones Superiores.....	66
Gráfico #6 : Empatía .....	68
Gráfico #7 : Relación Superiores - Aptitudes básicas .....	70
Gráfico #8 : Cultura Organizacional (Visión y Misión).....	72
Gráfico #9 : Cursos de Capacitación .....	74
Gráfico #10 : Principios - Ambiente Laboral .....	76

**INDICE DE TABLAS**

	Página
Tabla # 1: Validez de Experto .....	52
Tabla # 2: Confiabilidad del Instrumento .....	53
Tabla # 3: Relación Objetivos Específicos - Items .....	56
Tabla # 4: Resultados de la Encuesta .....	57
Tabla # 5 : Relación liderazgo - Superior Inmediato .....	58
Tabla # 6 : Reconocimiento de Emociones en si mismo .....	60
Tabla # 7 : Control de emociones.....	62
Tabla # 8 : Relación Compromiso - Metas.....	64
Tabla # 9 : Motivación - Posiciones Superiores.....	66
Tabla #10 : Empatía .....	68
Tabla # 11 : Relación Superiores - Aptitudes básicas .....	70
Tabla # 12 : Cultura Organizacional (Visión y Misión).....	72
Tabla # 13 : Cursos de Capacitación .....	74
Tabla # 14 : Principios - Ambiente Laboral.....	76

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento y Formulación del Problema**

Las Organizaciones públicas y privadas en todo el mundo se encuentran en constantes cambios a fin de mantener su eficiencia y vigencia en el tiempo. Con frecuencia se someten a reestructuraciones, fusiones, cambios de filosofía y estilos de gerencia, de tal forma que la capacidad de cambio en el individuo debe ser ampliada para poder seguir adelante con su desarrollo profesional.

Para facilitar la adaptación a estos cambios, los investigadores recomiendan el estudio y aplicación de competencias en las organizaciones, siendo una de estas el manejo de la inteligencia emocional, la cual potencia el liderazgo mediante la práctica del autoconocimiento, el control de impulsos, la automotivación, empatía y habilidades interpersonales.

La Aduana Principal Aérea de Valencia, organismo dependiente de Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria SENIAT, posee en la actualidad un clima organizacional en donde se evidencia desmotivación en sus funcionarios y falta de liderazgo en todos sus niveles jerárquicos.

Dicha afirmación está basada en el informe de gestión mensual que elabora cada División de la Aduana denominado SIG (01-2001), en donde las diversas metas y actividades asignadas no se cumplieron a cabalidad, tomando en cuenta el tiempo, la calidad y la cantidad. Según se evidencia en las observaciones hechas por los jefes de división, la falta de cumplimiento de dichas metas se debe a desmotivación entre otras cosas por la alta

rotación de jefes y gerentes, además de la discontinuidad en la elaboración de planes operativos.

Adicionalmente se puede citar la opinión de Stelzer (1999) quien señala que existen situaciones donde un colega catalogado como muy inteligente académicamente, es promovido a un puesto directivo y su desempeño no cumple con las expectativas. También ocurre que un ejecutivo en el proceso de selección, resulta excelente y en el trabajo deja mucho que desear.

Las causas de las situaciones antes planteadas, obedecen a que se omiten en la persona otras competencias relacionadas con la inteligencia emocional, consideradas en el 80% como factor de éxito en la vida personal y laboral y que en solo un 20% influye la Inteligencia Intelectual.

De tal forma que desarrollando competencias relacionadas con la Inteligencia Emocional en los funcionarios y Jefes de División de la aduana de Valencia, se fomentaría la formación de líderes internos y se optimizarían las habilidades de liderazgo en los puestos directivos.

Así lo afirma también Caldentez (2000, pág.2), quien dice " ... que solo pueden ser líderes efectivos quienes tienen Inteligencia Emocional, es decir la capacidad para captar emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo".

Adicionalmente manifiesta que incrementando el Capital Emocional se aumenta la energía personal, la motivación, la claridad de la misión, el compromiso con los objetivos de la empresa, la comunicación y por consiguiente el clima laboral.

De lo antes expuesto se puede hacer la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la influencia de la Inteligencia Emocional en las competencias del liderazgo en gerentes de la Aduana Principal Aérea de Valencia ?.

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivos General**

Analizar la influencia de la Inteligencia emocional como competencia para mejorar el liderazgo en los Gerentes de la Aduana Principal Aérea de Valencia.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

**1.2.2.1.** Identificar los aspectos que conforman la inteligencia emocional.

**1.2.2.2.** Explorar las fortalezas y debilidades en el liderazgo, que poseen los gerentes de la Aduana Principal Aérea de Valencia.

**1.2.2.3.** Analizar las fortalezas y debilidades relacionadas con la inteligencia emocional de los gerentes en la Aduana Aérea Principal de Valencia, a fin de hacer sugerencias para potenciar el liderazgo.

## **1.3. Justificación**

La necesidad imperante del Estado Venezolano en obtener ingresos fiscales para el desarrollo y ejecución de las políticas sociales y económicas, es prioritaria. Las fuentes principales de ingreso están dadas por los ingresos petroleros y por la recaudación tributaria en donde las aduanas del país

realizan un papel preponderante porque es a través de los impuestos que pagan las importaciones de mercancías como se generan parte de dichos ingresos.

Sin embargo, la escasez de liderazgo en las dependencias aduanales del país es cada vez creciente, tomando en cuenta que los cargos directivos que se otorgan obedecen en la mayoría de los casos a razones políticas o afectivas, más que a razones curriculares o de aptitudes para ejercerlos, produciendo un clima organizacional de desconfianza y pérdida de la motivación hacia el logro.

La situación antes planteada influye en la eficiencia de estas instituciones, donde se deben tomar acciones para mejorar dicho liderazgo, partiendo de competencias a desarrollar por tales directivos, relacionadas con la inteligencia emocional.

De tal forma que la aplicación de herramientas que contribuyan a mejorar el liderazgo y por consiguiente la motivación en dichas instituciones, pasa a ser una contribución que es directamente proporcional a dichos ingresos.

La Aduana Aérea Principal de Valencia en la actualidad cuenta con una gerencia y jefes de división académicamente preparados para ejercer sus funciones eficientemente, sin embargo existen otros factores que deben ser desarrollados para realmente mejorar el liderazgo en los funcionarios, siendo el caso de la inteligencia emocional uno de éstos.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

Luego de haber realizado la revisión de la literatura relacionada con el tema de investigación, así como algunos trabajos de grado se encontraron los siguientes planteamientos.

En la investigación elaborada por Rojas (1999) sobre "El papel que juega el liderazgo en la formación de recursos humanos". Caso estudio Dirección de Relaciones de trabajo. Trabajo de grado para optar por el título de especialista en Gerencia de Recursos Humanos, se planteó como propósito analizar cual es el papel fundamental del liderazgo y la toma de decisiones en la formación de Recursos Humanos en la dirección de Trabajo de la U.C. se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El liderazgo es determinante en el cumplimiento de las funciones de planificación y definición de estrategias gerenciales.

2. Un Gerente de recursos Humanos es un líder en cualquier organización empresarial, por tanto debe ser participativo, creativo, proactivo, y poseer inteligencia emocional acorde a las expectativas de la organización empresarial para el cual trabaja. Por esta razón se considera relevante ya que uno de los principales motivos para realizar este trabajo, es dar a conocer la importancia que tiene el liderazgo y el papel que cumple la Inteligencia Emocional en este.



Aldana (1997) "Incidencia del estilo de liderazgo sobre los niveles de rendimiento de la empresa Aguarrem C.A.", trabajo especial de grado para optar por el título de especialista en Recursos Humanos. Plantea analizar la relación existente entre el estilo de liderazgo de la Gerencia de Producción Aguarrem C.A. y su incidencia sobre los logros de las metas y objetivos de la organización, el estudio de investigación permite conocer la incidencia de los estilos de liderazgo sobre los niveles de rendimiento de la organización.

Salcedo (1997) Influencia del liderazgo gerencial y efectivo en el desenvolvimiento adecuado del proceso de enseñanza-aprendizaje en la escuela Básica "Juan José Flores". Trabajo de grado para optar por el título de grado de Especialista en recursos Humanos. Uno de los principales propósitos de este trabajo es demostrar que el liderazgo gerencial efectivo influye directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. A través de la elaboración de éste se determinó que el Director de la escuela Básica al asumir el rol de líder gerencial puede lograr metas organizacionales e influir efectivamente en los docentes a su cargo, ya que ellos representan colaboradores inmediatos y transmisores directos en el proceso de enseñanza.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1 El Liderazgo**

El liderazgo representa un papel medular en el éxito ó fracaso de las organizaciones. Es por eso que muchos especialistas y académicos han estudiado a los líderes, han analizados los rasgos, las conductas de éstos y las situaciones en las que actúan. Stonner (1996) señala que se entenderá el liderazgo gerencial como "El proceso de dirigir las actividades laborables de los miembros de un grupo y de influir en ellas". (Pág. 186)

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer termino, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores.

En segundo lugar, el liderazgo señala una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros de grupos. Los miembros no carecen de poder; pueden dar forma a las actividades de diferente manera. Sin embargo generalmente el líder tendrá más poder.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Lo principal es que se pueda estimular a los individuos a desarrollar la disposición de trabajar y de hacerlo con cariño, ahínco es posición y seguridad es reflejo de experiencias y capacidad en la ejecución del trabajo. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de su capacidades, los líderes se colocan al frente a un grupo para facilitar los procesos y el progreso así como para inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

Stoner (1998)

El primer esfuerzo realizado de manera sistemática por los psicólogos e investigadores para atender el liderazgo fue el proceso de aclarar las características personales de los líderes. Este esfuerzo es el enfoque de los rasgos del liderazgo el cual suponía de antemano que los líderes todos tienen ciertos rasgos innatos. El enfoque de que el líder nace no se hace se mantiene con popularidad entre los legos pero no entre los investigadores profesionales. Estos investigadores, en la búsqueda de rasgos medibles de los líderes, han adoptados enfoques como: Comparar los atributos de quienes han destacados como líderes con los que quienes no lo han logrado y comparar los rasgos de los líderes eficaces con los líderes ineficaces. (Pág. 515)

La mayoría de los estudios sobre los atributos de los líderes se ubican en esta clase: "los líderes y los que no son"; sin embargo no han podido descubrir en gran escala ningún atributo que distinga de manera clara, a los líderes de los seguidores.

Indudablemente se han visto que los líderes como grupo son más extrovertidos y más seguros de sí mismo que lo que no son líderes, es posible que las persona adquieran mas confianza y seguridad en sí mismo cuando ocupan el puesto de liderazgo, por que algunos de los rasgos mencionados pueden ser el resultado de las experiencias en el liderazgo y no las causas de la habilidad para dirigir.

En cuanto a los "líderes efectivos y los inefectivos" las comparaciones de los caracteres de estos son menos y más recientes, aunque en línea general tampoco se han podido aislar los rasgos que están íntimamente ligados a los líderes con éxito. Un estudio dio como resultado que la inteligencia, la iniciativa, y la seguridad en si mismo estaban vinculadas a niveles y desempeños administrativos mas alto. La mayoría de estos estudios en esté campo también han arrojado que la eficacia del líder no es dependiente de una serie de características o rasgos, sino que más que todo de la medida en que estos rasgos se adecuan a los registros de las situaciones.

Otra teoría es la del comportamiento, la cual tienen su origen y fundamentos en el conductismo de Watson, el centra su teoría en el comportamiento del líder, en las conductas individuales que distinguen a un líder de sus seguidores.

Una de las limitaciones de está teoría es que el líder y el liderazgo no son solamente conductas, se considera que hay algo más que lo plantean los

conductistas. El conductismo no puede cuantificar la influencia, las emociones y motivaciones que puede despertar el liderazgo de una persona.

Los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y el conductual demostraron que el liderazgo efectivo dependía de muchas variables, por ejemplo, la cultura de la organización y el carácter de las tareas y que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

A medida que los investigadores exploraban en relación al liderazgo, quedaba más claro que el éxito en el mismo era un fenómeno complejo que iba más allá de señalar algunos rasgos ó una serie de comportamientos. Los resultados no fueron lo más consistente que se esperaba, por lo que se empezó a dar relevancia a la influencia que podían ejercer las situaciones.

A partir de esto se desarrollan algunas teorías de contingencia que se fundamentaban según Stoner (1996) en "requisitos de las tareas, expectativas y conducta de los compañeros, características, expectativas y conducta de los empleados, política y cultura de la organización". (Pág. 525).

A continuación se presentan cuatro de los modelos de contingencia que describen algunos autores señalados por Stoner (1996). Estos modelos son: el modelo situacional de Hersey y Blanchard, Fiedler, Robert House y el de Kouzes - Posner.

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es creado en la Universidad de Ohio por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, los cuales realizaron una investigación de campo en donde deseaban saber ¿qué es lo que hace que un líder sea más efectivo? Para crear un modelo teórico manejaron dos indicadores: relación líder seguidores y desarrollo de la tarea y el uso de coordenada (cuatro en total) las cuales le permitían hacer una

evaluación de los cuatro estilos básicos de liderazgo. A continuación se presenta el modelo en forma esquematizada.



Fuente: Stoner (1996)  
Pag. 521

En la medida que los empleados se desarrollan los gerentes, supervisores y jefes tienen que cambiar su estilo de liderazgo.

En la fase inicial de disposición, lo más adecuado es que el administrador observe muchas conductas referentes a tareas.

En la segunda fase, conforme los seguidores empiezan a aprender sus tareas, las conductas relativas a las tareas siguen siendo esencial, porque estos todavía no pueden funcionar sin las estructuras. Sin embargo, la confianza y el apoyo que el líder brinda a los empleados aumenta conforme el líder los va conociendo y busca fomentar que realicen un esfuerzo mayor. Por lo tanto, tiene que aumentar su conducta para la realización.

En la tercera fase, los empleados tienen una capacidad y su motivación para superarse empieza a aparecer; además comienzan a

buscar, de forma activa, más responsabilidades. El líder ya no tendrá que dirigir tanto (de hecho, la dirección estrecha puede ocasionar molestias). Sin embargo, tendrá que seguir siendo considerado y ofreciendo apoyo, con objeto de fortalecer la resolución de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad.

Conforme los seguidores van adquiriendo, gradualmente, más confianza, así como experiencias y autogestión, el líder puede disminuir la cantidad de apoyo y aliento que brinda. En esta cuarta fase, los seguidores ya no necesitan ni esperan dirección de su jefe.

Cabe destacar que un estilo flexible de liderazgo está estrechamente ligado con la efectividad en una serie de situaciones; ya que un estilo de liderazgo relativamente inflexible operara con efectividad sólo en aquellas situaciones que se adapten a ese estilo.

Otro modelo es el de Fiedler. Su enfoque es de carácter analítico del estilo de liderazgo Fieldler y sus colaboradores propusieron una teoría de contingencia del liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes y miembros de los grupos.

Fieldler detectó tres dimensiones críticas de las situaciones de liderazgo que contribuyen a determinar que estilo de liderazgo es el más eficaz, estas son:

1. Poder otorgado por los puestos. Es el grado en que el poder otorgado por puestos (en posición a otras fuentes de poder, como personalidades o experiencias) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones.

Señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

2. Estructura de tareas. Fiedler entiende por una dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras, será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definitivamente de él a los miembros del grupo.

3. Relaciones líder-miembros. Fiedler estas dimensiones tienen que ver con el grado en que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confianza en él y están dispuestos a seguirlo.

El siguiente enfoque es el del camino-meta. La teoría de camino-meta refiere que la principal función del líder es clara y establece metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas eliminar obstáculos. Los defensores de este enfoque han estudiado el liderazgo en una gran variedad de situaciones tal como lo expresó Robert House; esta teoría se basa en varias teorías sobre motivación y liderazgo.

La teoría del liderazgo carismático de House. Sugiere que los líderes carismáticos tienen muchísimo poder de referencia y que parte de dicho poder se deriva de sus necesidades de influir en los demás. El líder carismático tiene una cantidad muy importante de confianza en sí mismo y dominio así como una sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias o cuando menos la capacidad de convencer a sus seguidores de que él posee dicha confianza y convicción House sugiere que los líderes carismáticos comunican una visión o meta de orden superior que consigue el

compromiso y la energía de los seguidores. Ponen mucho cuidado en crear una imagen de éxito y competencia y de ser ejemplo, con su conducta, de los valores que han adoptado. Así mismo, comunican a sus seguidores cumplirá con dichas perspectivas.

Es preciso considerar otros factores que constituyen a un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales son: 1) las características de los subordinados, como sus necesidades, grado de seguridad en sí mismos capacidades y 2) las condiciones de trabajo incluidos componentes tales como: tareas, sistema de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo.

Otro modelo es el conductistas de Kouzes – Posner. Estos autores han abierto una línea nueva se puede mencionar: El liderazgo transformador, Bass al estudiar el concepto del liderazgo transformador, ha contrastado dos tipos de conductas de los líderes: La transaccional y la transformadora. Los líderes transaccionales determinan lo que se deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y los suyos propios, por otra parte los líderes transformadores “motivan para que más de lo que se espera hacer originalmente” porque aumenta la apreciación de la importancia y el valor de las tareas, hagan ir mas allá de intereses personales para bien del equipo, la organización o una política más general.

Estilo de liderazgo: Cuando se habla de estilos de liderazgo se refiere a las formas de ejercer el liderazgo en un grupo o una organización. El uso adecuado de los estilos de liderazgo es uno de los elementos que puede garantizar la efectividad y clima del grupo.

Actualmente, existe tres muy conocidos:

“Autocrático, Laissez Faire o liberal y Democrático.”



Stoner (1996) afirma que el liderazgo autocrático posee dos caras

El lado positivo del liderazgo autocrático sirve para imponer orden, disciplina, y orienta al logro de las actividades. No siempre basta la persuasión, la búsqueda del consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. En ocasiones, se requiere de cierta dureza (haciendo notar a alguien sin rodeos los errores cometidos en su tarea). El lado negativo del liderazgo autocrático puede producir varios efectos perjudiciales: los subordinados no están dispuestos a relevar los problemas existentes, pues están temerosos de las consecuencias poco placenteras que pudiera acarrear. Reprimen la frecuencia de la comunicación ascendente y afectan la precisión de lo que los empleados le transmiten a los gerentes. De hecho, los miembros de grupo envían selectivamente los mensajes que ellos creen que les traerá recompensas y le evitará sinsabores; el principio que gobierna a su comportamiento se puede expresar como "informarle al jefe lo que él quiere oír".(Pág. 538)

El Liderazgo Laissez – Faire o liberal: Se caracteriza por ser muy permisivo y liberal les ofrece a sus seguidores libertad y existen muy pocas normas.

El liderazgo democrático. Está basado en la participación de todos los integrantes del grupo, la libertad, el respeto, la consideración y la aceptación.

El Liderazgo Laissez – Faire o liberal: Se caracteriza por ser muy permisivo y liberal les ofrece a sus seguidores libertad y existen muy pocas normas.

El liderazgo democrático. Está basado en la participación de todos los integrantes del grupo, la libertad, el respeto, la consideración y la aceptación.

Según Goleman (2000) en su artículo publicado en Harvard Business Review:

los líderes autoritarios movilizan a las personas hacia una misión, los líderes de afiliación crean ataduras emocionales y armonías. Los líderes democráticos constituyen el acuerdo general a través de la participación. Los líderes pacientes esperan excelencia y dirección. Adiestrando a los líderes se desarrollan a las personas para el futuro. (Pág. 35)

Lo nuevo en todo esto son las implicaciones para la acción. Primero, ofrece una comprensión acertada de cómo los estilos de dirección afectan actuaciones y resultados. Segundo, ofrecen una guía clara cuando un gerente debe cambiar de estilos. Goleman dice además que "cada estilo toma en cuenta diferentes componentes de inteligencia emocional".

Goleman (2000) afirma:

Ha pasado más de una década de la investigación realizada por David Mucleand, un renombrado Psicólogo Universitario de Harvard, él encontró que los líderes con la fuerza de una masa crítica de seis de las competencias de inteligencia emocional eran más eficaces de los que le faltaron tales fuerzas. Por ejemplo, al analizar la actuación de jefes de división en una cadena de comida global y compañía de bebida, encontró que, el 87% estaban en la cima con pagos extraordinarios del sueldo anual basada en su actuación comercial.(Pág. 38)

La investigación partió, para tener una visión global de los eslabones entre la dirección e inteligencia emocional, clima y actuación. Una de las fases de la investigación era la de la identificar las capacidades emocionales que manejaban los estilos de dirección.

Esta investigación encontró que los líderes usan cuatro estilos, coercitivo, autoritario, afiliativo y democrático, cada uno resalta los componentes de inteligencia emocional.

El estilo coercitivo, hace sentir a las personas desmotivadas e inseguras, piensan que es una pérdida de tiempo plantear ideas, se evapora

el sentido de responsabilidad, se limitan a actuar por iniciativa propia, pierden su sentido de propiedad

El estilo autoritario es visionario, motiva a las personas siendo claro con las personas que lideran.

La dirección autoritaria también aumenta al máximo el compromiso a las metas de la organización y la estrategia ideando las tareas individuales dentro de una gran visión.

Debido a su impacto positivo, el estilo autoritario trabaja bien en casi cualquier situación comercial pero particularmente el líder traza un nuevo curso y vende a sus personas una visión más fresca.

Este estilo aunque puede ser poderoso también tiene sus debilidades como es el caso del acercamiento ya que aquí el acercamiento falla.

El estilo afiliativo, dice "las personas van primero". Este estilo de dirección resuelve alrededor de las personas, sus defensores valoran los individuos y sus emociones mas que las tareas y metas. El líder afiliativo se esfuerza por tener sus empleados felices y crear la armonía entre ellos. El gerente construye las ataduras emocionales fuertes, segando los beneficios de semejante acercamiento produciendo una feroz lealtad. Este estilo conduce a la flexibilidad.

Este estilo afiliativo generalmente es un impacto positivo es empleado cuando se intenta construir la armonía de un equipo aumento de la moral, mejor comunicación o retomar la confianza pérdida.

Una mezcla bien potente seria la combinación del liderazgo autoritario con el afiliativo.

El estilo democrático: permite la construcción de la confianza, respeto y compromiso. Facilita a los seguidores dar su opinión en las decisiones que afectan sus metas, los líderes democráticos guardan una alta moral e integridad ya que ellos tienen sus metas y las normas para evaluar el éxito. Las personas que operan en un sistema democrático tienden a ser muy realistas sobre lo que puede o no lograrse.

- Para continuar con aspectos básicos del liderazgo se podría hablar sobre factores importantes en relación al dominio del contexto.
- Bennis (1990) señala Los líderes se dan de todo tamaño, forma y disposición bajo, alto, limpio, desaseado, jóvenes, viejos, hombres y mujeres. Sin embargo, todos parecen compartir algunos de los siguientes ingredientes, sino todos:

El primer ingrediente básico de liderazgo es una visión guiadora. El líder tiene una idea clara de que es lo que quiere hacer personal y profesionalmente y la fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y hasta de los fracasos. El segundo ingrediente básico del liderazgo es la pasión: la pasión subyacente por la promesa de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesional, línea de conducta. El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo. El siguiente ingrediente básico del liderazgo es la integridad ésta tiene tres partes esenciales: conocimiento de sí mismo, sinceridad y madurez. (Pág. 31)

"Conócete a ti mismo" siendo hoy la tarea más difícil el líder nunca se dice mentiras, conoce sus defectos tan bien como sus cualidades y les hace frente directamente. La sinceridad es la clave del conocimiento de sí mismo. Se basa en la honradez de pensamiento y acción, firme devoción a los principios y entereza fundamental.

La madurez es importante para el líder porque conducir no es sólo mostrar el camino o dar ordenes. Todo líder necesita haber tenido la experiencia de ser seguidor, de haber aprendido a ser laborioso, observador, capaz de trabajar con otros y aprender de ellos, nunca servir, siempre veraz. Habiendo hallado estas cualidades en sí mismo, puede fomentarla en los demás.

La integridad es la base de la confianza, la cual no es tanto un ingrediente de liderazgo como un producto de este. Es la cualidad que no se puede adquirir sino que tiene que ganarse.

Otros dos ingredientes básicos del liderazgo son la curiosidad y la audacia. El líder se interesa por todo, quiere aprender todo lo que pueda, está dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas. No se preocupa por los fracasos sino que acepta los errores sabiendo que de ellos se puede aprender.

Hace unos pocos años, un científico de la Universidad de Michigan hizo una lista de lo que él consideraba los diez peligros básicos para nuestra sociedad. El primero y más significativo es la posibilidad de algún tipo de guerra o accidente nuclear que destruya a la raza humana. El segundo peligro es la perspectiva de una epidemia mundial, enfermedad, hambre o depresión. El tercero de los problemas claves del científico, que podría acarrear la destrucción de la sociedad, es la calidad de la administración y del liderazgo de nuestras instituciones.

No podemos funcionar sin líderes hay tres razones básicas por las cuales los líderes son importantes: Primero, ellos son responsables de la eficiencia de la organización, el éxito o el fracaso de toda la organización, ya

se trate de equipo de béisbol, productora de cine o fábrica de automóviles, depende de la calidad que se vea en la cima.

“Dejar surgir el yo” es la tarea esencial de los líderes. Es la manera de dar el paso desde ser hasta hacer, con el ánimo de expresarse más bien que de probarse.

El liderazgo es primero ser y después hacer. Todo lo que hace el líder refleja lo que él o ella es.

Crosby (1990, pág.5) señala que “Los líderes deberían emplear una lista de aspiraciones deseables. Si se va a aprender a ser ejecutivo es importante analizar lo que se puede llamar características del liderazgo”.

Los líderes auténticos son personas: dispuestas a aprender éticas, disponibles, decididas, enérgicas, confiables, sensatas, molestas, apasionadas, agradables.

Si de algo se puede estar seguro es del cambio, el mundo para el cual planificamos en el presente no será el mismo mañana. Nadie es capaz de saberlo todo, pero es difícil interesar a las personas para emprender estudios de casos que ya creen saber

Según Crosby (1990, pág.9) “Casi todos los fracasos empresariales se derivan de la falta de disposición de sus ejecutivos a seguir estudiando o a reconocer la realidad”.

Para Miguel Ángel Cornejo Un auténtico líder de excelencia ejerce su eficiencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida, de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros.

Lo importante y lo que se persigue es lograr una satisfacción plena en la vida integral del ser humano para lograr la excelencia como líder.

Según Cornejo (1996)

El líder de excelencia deberá buscar, permanentemente la cultura para liberarse de anacrónicas ataduras para descubrir nuevos horizontes, para lograr un pensamiento más claro, para liberar toda su potencialidad, responsabilidad que adquiere para poder conducir en forma fructífera la realización de sus seguidores. (Pág. 120)

### **2.2.2. La Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional es el reflejo y planteamiento más actual y versátil, perteneciente al campo de trabajo sobre inteligencias múltiples, también es el modelo de funcionamiento psíquico más reciente que se sustenta en las investigaciones sobre el cerebro y la mente.

La expresión inteligencia emocional fue utilizada hace ocho años por el psicólogo Peter Salovey y por John Mayer de la universidad de Yale de New Hampshire para describir cualidades como la comprensión de los propios sentimientos, de los sentimientos de las otras personas y el control de las emociones.

Desde hace varios años, se viene planteando la importancia de abrir el compás imperativo en referencia al concepto de inteligencia y coeficiente intelectual, según Uscategui (1998, pág 37), "circunscribir el nivel de inteligencia de una persona a un indicador como el tradicional coeficiente intelectual, trajo consigo ciertas dificultades en los campos de la educación y las empresas". Llevó a que muchos niños con resultados pobres en los tests convencionales de inteligencia, se convirtieran en sobresalientes en campos como la música, las matemáticas. Eran los grandes triunfadores sociales y

económicos. En el mundo empresarial no siempre los más aventajados académicamente eran los que llegaban a los altos cargos y se convertían en líderes de organizaciones.

Goleman (1999) se refiere a la inteligencia emocional como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los lejanos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en las relaciones con los demás" (Pág. 42)

La inteligencia emocional es la capacidad de controlar nuestras emociones, de saber utilizar un sentimiento adecuado a cada problema y a cada momento que nos plantea la vida.

Se puede decir entonces que la inteligencia emocional, es el desarrollo de habilidades de autoconciencia, autocontrol, empatía y habilidad social; además es importante señalar que a través de la aplicación inteligente de las emociones se puede perseverar a pesar de posibles frustraciones, de controlar impulsos, de diferir gratificaciones, de regular estados de ánimos, de evitar que la angustia, interfiera con las facultades racionales de empatizar y confiar en los demás.

Existen cinco habilidades que en conjunto, componen la inteligencia emocional las cuales pueden aprenderse y permiten desarrollar competencias para ser líder.

Según Goleman (2000, pág 4), Artículo de Harvard Business Review estas habilidades son: "Conocer las propias emociones, manejar y administrar las emociones, la motivación propia, reconocer emociones en los demás y manejar las relaciones".



Es importante señalar que estas habilidades vienen en grupo y que para lograr un desempeño excelente es preciso dominar una combinación de ellas

**Conocer las propias emociones.** Tiene que ver con la conciencia de uno mismo, con el reconocer un sentimiento mientras ocurre, con la capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro.

La incapacidad de reconocer o advertir nuestros auténticos sentimientos, deja al individuo a merced de los mismos. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos son mejores guías de su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente en relación a sus decisiones personales.

**Manejar y administrar las emociones.** Consiste en manejar los sentimientos para que sean adecuados, es la capacidad de serenarse, de liberarse de irritabilidad, de ansiedad, melancolía excesiva... las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos negativos, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden recuperarse con mayor rapidez de los reverses y trastornos de la vida.

**Motivación propia.** Consiste en ordenar las emociones al servicio de un objetivo, es utilizar las preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia las metas, para tomar iniciativas. Ser efectivos y perseverar frente a los contratiempos y frustraciones.

**Reconocer emociones de los demás.** Se refiere a la empatía, a la capacidad que se basa en la autoconciencia emocional. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.

En síntesis esta habilidad permite percibir lo que se sienten los demás y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

Manejar las relaciones. El arte de las relaciones es, en gran medida la habilidad de manejar las emociones de los demás, es interpretar adecuadamente las situaciones y redes sociales; es interactuar sin dificultad. Esta habilidad permite la cooperación y el trabajo en equipo.

El sentir y las emociones humanas están implícitas en el cerebro límbico. El estudio de las estructuras celulares pertenecientes a éste, sirve de apoyo científico a la inteligencia emocional

Según Beauport (1999, pág. 119) "Justo debajo de la neocorteza y exactamente detrás de la nariz, se encuentra el sistema límbico, compuesto por seis estructuras diferentes: El tálamo, la amígdala, el hipotálamo, los bulbos olfatorios, la región septal y el hipocampo" .

Cada una de las estructuras celulares que componen el cerebro límbico se identifica por diferentes funciones.

El tálamo: "el afecto"

Es la estructura más grande del cerebro límbico y el centro retransmisor de impulsos sensoriales a la corteza cerebral.

El tálamo se asocia con el "dejar afectar"; partiendo de esta primera y mayor estructura del cerebro límbico, la Lic. Elaine de Beauport propone la existencia de un proceso de inteligencia afectiva, la cual permite guiar al individuo en relación con los demás y con el medio ambiente. Dándose permiso continuamente de ser afectado, de recibir señales en su rango emocional relacionadas con el peligro o la inseguridad o el contenido

emocional de su medio ambiente. A medida que se recibe esta información emocional el individuo aprende a modular sus sentimientos y, según sea apropiado o no, profundiza en un afecto mayor o se retira.

#### La región septal: "la sexualidad"

La región septal está asociada con la excitación sexual. La sexualidad ocurre como un fenómeno mental porque primero se registra aquí en el sistema del cerebro límbico se podría "pensar" que no es sexual si no te enfrascas en un acto sexual. Se podría incluso impedir estar consciente de la excitación sexual. Sin embargo, observando este cerebro emocional se puede ver la proximidad de la región septal o sexual con el tálamo y la conexión entre sexualidad y afecto.

#### Los bulbos olfatorios: "la respiración y la emoción"

Los bulbos olfatorios están asociados con oler y respirar, están conectados al sistema límbico a través del hipocampo.

Los individuos son atraídos y afectados por los olores, especialmente por perfumes, sitios familiares o seres amados que emanan olores que influyen sus emociones.

La respiración es uno de los aspectos que influyen sobre nuestras emociones. Se pueden alterar cualquier emoción alterando la respiración. Respirando, se puede mediar en las vibraciones de las emociones, en su profundidad e intensidad.

Para vivir emocionalmente se requiere concientizar la respiración o sea la capacidad de usar las fosas nasales, los pulmones y el diafragma para orquestar las vibraciones en vueltas en cualquier situación.

Si se busca ser emocionalmente inteligente se necesita desarrollar la inteligencia respiratoria para así intensificar, variar, suavizar, amplificar y cambiar las emociones.

La amígdala: "Clave en las emergencias emocionales"

La estructura que desempeña un rol clave en las emergencias emocionales es la amígdala.

Según Goleman (1999)

La zona prefrontal, está conectado a la amígdala por algo equivalente a una súper carretera neural. Estos eslabones neurales entre la amígdala y los lóbulos prefrontales actúan como alarma cerebral, una instalación que ha tenido un inmenso valor para la supervivencia durante los millones de años que ha durado la evolución humana. (Pág. 102)

La amígdala es el centro de la memoria emocional del cerebro, en ella se depositan momentos de triunfo y fracaso, esperanza y miedo, indignación y frustración. Para su funcionamiento utiliza recuerdos almacenados inspeccionando la información que ingresa y así poder evaluar las posibilidades de amenaza y oportunidades, comparando lo que está sucediendo con las experiencias anteriores.

También se puede acotar que la amígdala está asociada con la agresión oral.

Cuando estamos disgustados, frustrados y no nos sentimos seguros para expresar el disgusto o frustración apelamos a satisfacer la necesidad con la comida. Esto tranquiliza y produce una sensación de bienestar.

También la agresión oral se relaciona con el hablar, esto se puede ilustrar con el hecho de reprimir emociones difíciles que surgen al individuo y luego como consecuencia a esta represión en el menos inesperado momento el individuo explota en furia hacia sus seres amados, familia, compañeros de trabajo o contra aquellos más débiles. Esto es un ejemplo obvio de agresión oral.

El hipotálamo: "placer, dolor y química"

El hipotálamo ( o núcleos hipotalámicos), es conocido popularmente como el centro del placer y del dolor del cerebro límbico.

Los sentimientos comprenden todo el recorrido de estos. En un momento puedes estar deprimido y al instante feliz o rabioso. Los sentimientos son estados de ánimo que se extienden sobre un rango vibracional muy amplio incluyendo los extremos de dolor hasta placer.

Continuamente se descubren en este cerebro los químicos naturales relacionados con el placer y el dolor los cuales son demasiados numerosos y complejos para enumerarlos, lo que es evidente de estos químicos naturales como las endorfinas y la serotonina , es que se extienden en un rango que va desde la quietud hasta la excitación.

El hipocampo: "la memoria"

Dos estructuras curvas que conforman el hipocampo rodean los otros órganos del sistema límbico.

El mal funcionamiento del hipocampo está relacionado con la falta de memoria mediata e inmediata.

El saber que tus experiencias están archivadas y disponibles, si quieres tener acceso a ellas, puede darte una nueva libertad tanto para experimentarlas como para expresarlas.

Siempre se tiene una nueva oportunidad para vivir emocionalmente si te das el tiempo para entrar otra vez en los eventos pasados. Al saber que la situación estará allí esperándote. Puedes utilizar tus memorias como textos internos, esperando ser utilizadas. En el momento que escojas puedes revivenciar la situación, sentir las emociones y descubrir nueva información.

Para continuar con el aspecto de la inteligencia emocional es relevante mencionar cuatro pilares fundamentales en el desarrollo de ésta.

Para un mejor estudio de la I.E ésta se puede explicar a través de cuatro elementos como "conocimiento emocional, aptitud emocional, profundidad emocional y alquimia emocional".

Según Sawaf y Cooper (1997, pág 1) "El conocimiento emocional Se concentra en aprender la gramática, el alfabeto y el vocabulario del cociente emocional, reconocer, respetar y valorar la sabiduría de las sensaciones".

Entre las actitudes que se han mantenido en la cultura moderna de trabajo está la de desechar las voces o percepciones interiores, la de dudar de nosotros como individuos y el rechazo de la intuición; sin embargo investigaciones actuales realizadas por Daniel Goleman, Sawaf, Cooper entre otros señalan que millares de ejecutivos, directivos y empresarios que han triunfado indican que la mayor parte de ellos han contado con las corazonadas y otras formas de inteligencia emocional en todas sus decisiones y actuaciones importantes.

### Sawaf y Cooper (1997) afirman que

La aptitud emocional Señala que así como la aptitud física crea fuerza, resistencia y flexibilidad en el cuerpo, la aptitud emocional crea las correspondientes cualidades en el corazón y le permite al individuo poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad. Estas a su vez lo capacitan para ampliar su círculo de confianza o "radio de confianza", que ha sido positivamente correlacionado con rentabilidad y éxito. (Pág. 72)

También es por medio de la aptitud emocional como el ser humano se inspira para ampliar sus capacidades, y cuando se cometen errores, para perdonarse más fácilmente a sí mismo y a los demás. La aptitud emocional fomenta entusiasmo, elasticidad y una "dureza" altamente constructiva para hacer frente a los retos y cambios y esto contribuye a lo que se conoce como "fortaleza", su adaptabilidad emocional y mental en el manejo de presiones y problemas en una forma más abierta y honesta.

### Sawaf y Cooper (1997) considera que

La profundidad emocional Cuando vivimos o trabajamos en un nivel emocionalmente superficial, las cosas pueden parecer relativamente fáciles y confortables, pero no hay una base sólida en que apoyarse. Terminamos por sentirnos vacíos y perdidos. La inteligencia emocional no puede contraerse o expandirse sin profundidad emocional. (Pág. 146)

Cuando uno vive desde el fondo del corazón, cumple lo que dice, escucha la voz de la conciencia y no vacila en adoptar una posición. Su voz tiene el timbre de la verdad y es escuchada. Por la profundidad emocional descubrimos el potencial que define nuestro destino y nos conduce a la realización de nuestro propósito en la vida.

Y por último la Alquimia Emocional para lo que Sawaf y Cooper (1997, pág 219) sostienen que “en virtud de una mayor conscientización y aplicación intuitiva de inteligencia emocional, nos convertimos de hecho en alquimistas”.

Aprendemos a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias que sentimos en nosotros mismos o en los demás, en vez de rechazarlas automáticamente. Aprendemos a aplicar nuestras corazonadas, entusiasmos, descontento y otras energías emocionales como catalizadoras del cambio y crecimiento, o como antidotos contra la rigidez y el estancamiento personales o de nuestras organizaciones. Es aquí donde empezamos a experimentar uno de los resultados claves de la alquimia emocional: la confluencia, que es la reunión de intuiciones y talentos dispares, propósitos y competencias, personas y posibilidades, en un todo unificado.

El mundo del mañana en realidad, viene siendo el mundo del presente y para éste ya no es suficiente el cociente intelectual y el conocimiento técnico para el éxito sino que también es imprescindible el dominio de la inteligencia emocional.

Las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas. Cuanto más complejo es un trabajo, más importante es la inteligencia emocional, aunque solo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se apalee.

Las aptitudes que se necesitan para triunfar comienzan con la potencia intelectual, pero también se necesita de aptitud emocional para aprovechar al fondo el talento.



### 2.2.3. Aduanas Principales en Venezuela

Dentro del nivel Operativo, que comprende el tema de esta investigación, se encuentran las Gerencias de Aduana Principal, mismas que tienen las siguientes atribuciones y/o funciones:

1. La aplicación de las normas y disposiciones que regulan las obligaciones de la renta aduanera, los procesos de administración, recaudación, control, liquidación de tributos aduaneros dentro de la circunscripción que le corresponda, en el ejercicio de la potestad aduanera de acuerdo con la normativa vigente.

2. El cumplimiento de las funciones administrativas, relacionadas con los asuntos de la Gerencia y las unidades adscritas a su jurisdicción que garanticen el funcionamiento y logro de los planes, programas y demás instrucciones que establezca el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT).

3. La aplicación de los sistemas de administración, administración de recursos humanos, y administración financiera, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el nivel central o normativo y demás providencias establecidas en el ordenamiento jurídico.

4. Ejercer la potestad aduanera dentro de su circunscripción, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Aduanas y su reglamento y demás disposiciones aplicables.

5. Las demás que se le atribuyan.

Las Gerencias de Aduana Principal cuentan a su vez con las siguientes divisiones y áreas: Administración, Recaudación, Tramitación,

Operaciones, Asistencia al Contribuyente, Apoyo Jurídico, Resguardo Aduanero, y De Control de Almacenamiento de Bienes Adjudicados. (Ver anexo A)

A continuación se mencionan las atribuciones y/o funciones inherentes a cada división o área.

La División de Administración tiene las siguientes funciones:

1. Coordinar, supervisar, controlar, y evaluar las actividades relacionadas con la Administración, e impartir las instrucciones para la ejecución de las funciones correspondientes.
2. Aplicar el sistema de administración diseñado por el nivel normativo para cumplir todos los objetivos de la Gerencia.
3. Coordinar y supervisar el cumplimiento del Sistema Profesional de Recursos Humanos en su jurisdicción, así como ejercer el control de su personal adscrito, y determinar las necesidades específicas de capacitación de los funcionarios y coordinar los respectivos programas.
4. Aplicar el Sistema de Administración financiera del SENIAT, que facilite la ejecución presupuestaria y permita un óptimo control financiero.
5. Coordinar la elaboración del proyecto de Presupuesto de la Gerencia de Aduana Principal respectiva, con las especificaciones y plazos requeridos por los procedimientos y presentar a la consideración del Gerente de Aduanas, así como ejecutar y controlar la asignación presupuestaria y llevar los registros contables de conformidad con las disposiciones administrativas y fiscales vigentes.

6. Supervisar la administración de bienes asignados a las diferentes dependencias de la Gerencia de Aduana Principal respectiva y vigilar por el cumplimiento de Las normas y formalidades establecidas por la Contraloría General de la República para la incorporación y desincorporación de bienes muebles.

7. Elaborar y presentar al Gerente de Aduanas, informe sobre la gestión administrativa y financiera.

8. Aplicar los sistemas de organización, administración de Recursos Humanos y administración financiera, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el nivel central o normativo y demás providencias establecidas en el ordenamiento jurídico.

9. Las demás funciones que le sean asignadas.

La División de Recaudación tiene las siguientes funciones:

1. Expedir en el termino legal las planillas de gravámenes con el objeto de que se cumpla su cancelación en los términos que determine la Ley.

2. Mantener un sistema actualizado de registro y Control de las planillas de autoliquidación y liquidadas, emitidas por concepto de impuestos, tasas, multas, y demás gravámenes aduaneros, y la recaudación de las mismas, con ocasión de las operaciones aduaneras especiales.

3. Mantener un Sistema actualizado de información sobre los derechos pendientes para cada ejercicio fiscal e informar de los mismos al Area de Apoyo Jurídico para ejercer el cobro correspondiente e interrupción de las

prescripciones, según los procedimientos previstos en la Ley Orgánica de Aduanas, sus Reglamentos y demás Leyes Especiales.

4. Recibir y controlar las Resoluciones Administrativas en las cuales se autorizan reintegros por vía de compensación.

5. Llevar un registro de la emisión y cobro de las planillas liquidadas por concepto de habilitaciones, así como por concepto de reparos formulados por las autoridades aduaneras.

6. Recibir, controlar, llevar el control por separado y ejercer el cobro de fianzas permanentes, eventuales, depósitos previos, y cualquier otro tipo de garantía, relacionadas con la liquidación de derechos y tasas.

7. Verificar el registro y control de la constitución de garantías que amparen los Regímenes Aduaneros autorizados.

8. Elaborar, ejecutar, supervisar y controlar el plan operativo de su área, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos por la Oficina de Planificación; y

9. Las demás funciones que le sean asignadas.

La División de Tramitaciones tiene las siguientes funciones:

1. Recibir y llevar un registro de correspondencia, escritos, peticiones, solicitudes, y recursos que presenten los contribuyentes, así como de las comunicaciones que se presenten a la Gerencia de Aduana Principal respectiva, a fin de garantizar la seguridad y permanencia de los mismos, dejando constancia del número del registro, lugar, fecha y hora de recepción y las omisiones e irregularidades observadas, las cuales serán notificadas

inmediatamente al contribuyente mediante el procedimiento que se establezca al efecto.

2. Clasificar los documentos escritos, solicitudes, recursos y expedientes para su distribución a la dependencia administrativa que corresponda, en un plazo que no exceda de un día hábil.

3. Despachar la correspondencia que reciba de las distintas dependencias que integran la Gerencia de Aduana Principal, en un plazo que no exceda de un día hábil.

4. Preparar para la firma del Gerente de Aduana Principal respectivo, las certificaciones de documentos que reposan en esta división y despacharlas.

5. Las demás funciones que le sean asignadas.

La División de Operaciones tiene las siguientes funciones:

1. Verificar y conformar que la recepción y despacho de vehículos se tramiten conforme al procedimiento previsto en la Ley Orgánica de Aduanas y sus Reglamentos.

2. Aplicar las instrucciones sobre las operaciones aduaneras, los regímenes de liberación, suspensión y demás regímenes aduaneros especiales.

3. Tramitar Las solicitudes de exoneraciones y exenciones de gravámenes aduaneros que requieran autorización previa.

4. Analizar y decidir las solicitudes de tránsito aduanero de explosivos, mercancías inflamables, de importación prohibida, exportación de oro y otros casos especiales, para su autorización.

5. Procesar las solicitudes de habilitación del despacho de vehículos efectuadas por las empresas navieras y las demás que sean solicitadas por los interesados.

6. Velar porque los trámites inherentes a las operaciones aduaneras de importación, exportación, tránsito y servicios de transbordo, cabotaje, y bultos postales, se ejecuten de acuerdo a la normativa legal.

7. Verificar y conformar que las operaciones aduaneras se efectúen a través de agentes de aduana debidamente autorizados, salvo las excepciones previstas en la ley.

8. Recibir de los usuarios del servicio aduanero la documentación, que conforme a la Ley Orgánica de Aduanas y sus Reglamentos es exigible en el proceso de desaduanamiento de las mercancías.

9. Confrontar, registrar y verificar que la documentación suministrada está completa y conforme con la exigida en la Ley Orgánica de Aduanas.

10. Procesar la documentación recibida y remitirla a las unidades que corresponda para la continuación del trámite respectivo.

11. Practicar el acto de reconocimiento de mercancías conforme a los procedimientos establecidos en la Ley Orgánica de Aduanas, y su respectivo reglamento.

12. Anexar a los documentos que amparan Las operaciones aduaneras, todos los soportes, pruebas, recaudos, que posea la Gerencia de Aduana Principal respectiva, sobre los cuales estén sustentadas las decisiones que surjan del acto de reconocimiento.

13. Preparar para la firma del Gerente de Aduana Principal respectivo la autorización de traslado de mercancía a los Almacenes Generales de Depósito, Depósitos Aduaneros o áreas particulares habilitadas debidamente por el Ministerio de Hacienda, cuando sea de su competencia, y llevar un control riguroso de los traslados en cuestión.

14. Llevar un registro de los importadores y exportadores que operan en la Gerencia de Aduana Principal, en coordinación con la Gerencia de Aduanas del nivel Normativo y la Gerencia General de Informática.

15. Firmar los actos y documentos relativos a las funciones de su competencia

16. Elaborar, ejecutar, supervisar y controlar el plan operativo de su área, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos por la Oficina de Planificación.

17. Las demás que se le atribuyan.

El Area de Asistencia al Contribuyente tiene las siguientes funciones:

1. Coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la gestión, e impartir las instrucciones para la ejecución de las funciones correspondientes.

2. Programar Las actividades de educación aduanera de los contribuyentes, especialmente aquellas que tiendan a crear una conciencia cívico-tributaria, propender por su implantación y velar por la ejecución de Las campañas institucionales correspondientes, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la Oficina de Divulgación Tributaria y Relaciones institucionales.

3. Suministrar oportunamente la información tributaria aduanera y promover el conocimiento y cumplimiento generalizado de las normas que regulan los tributos aduaneros, mediante el uso de los medios de comunicación, para lo cual desarrollará programas de información y divulgación tributaria que ayuden a mejorar el comportamiento de los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la Oficina de Divulgación Tributaria.

4. Fortalecer la imagen de la entidad como organismo fundamental en el manejo del Servicio Aduanero.

5. Participar en la programación de actividades que por iniciativa de instituciones públicas o privadas, propendan a la orientación, adiestramiento y enseñanza de los contribuyentes.

6. Informar y orientar a los usuarios del Servicio Aduanero en relación con los procedimientos y tramitaciones que deben efectuar en materia aduanera.

7. Suministrar a los Operadores de Comercio y visitantes, la respectiva identificación que les permita su desplazamiento por las áreas del Recinto Aduanero.



8. Compilar la información aduanera y tributaria, clasificarla para su consulta, organizar, dirigir, y mantener la Biblioteca de la Gerencia.

9. Firmar los actos y documentos relativos a las funciones de su competencia.

10. Elaborar, ejecutar, supervisar y controlar el plan operativo de su área, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos por la Oficina de Planificación.

11. Las demás funciones que le sean asignadas.

El Area de Apoyo Jurídico tiene las siguientes funciones:

1. Asesorar jurídicamente y opinar sobre las consultas que le sean sometidas a consideración por el Gerente de Aduana Principal respectivo.

2. Recibir, controlar, informar y remitir al Superior Jerárquico que corresponda, de recursos impuestos por ante la Gerencia de Aduana Principal.

3. Elaborar las decisiones administrativas, referidas a peticiones y solicitudes que conforme a los Procedimientos establecidos en la Ley Orgánica de Aduanas y sus Reglamentos, sean de la competencia del Gerente de Aduana Principal respectivo.

4. Velar por la correcta aplicación de las sanciones legales derivadas del incumplimiento de la Normativa Aduanera vigente.

5. Verificar que la constitución de garantías y, el cobro de los derechos pendientes, se ejerza conforme a los procedimientos establecidos en la ley Orgánica de Aduanas, sus Reglamentos y demás leyes especiales.

6. Ejercer la representación legal de la Gerencia de Aduana Principal respectiva, ante las autoridades competentes, cuando ello fuere necesario.

7. Tramitar las prórrogas, fraccionamientos y plazos para el pago de derechos pendientes de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y su Reglamento.

8. Preparar para la firma del Gerente de Aduana Principal respectivo, las decisiones administrativas que se originen de las sanciones que deban aplicarse por infracciones a normativa tributaria, de acuerdo a su competencia legal.

9. Asesorar en el cumplimiento del procedimiento relativo al remate aduanero de las mercancías.

10. Recabar la documentación y pruebas necesarias a los fines de fundamentar las decisiones que le competan al Gerente de Aduana Principal respectivo, atinentes a los ilícitos aduaneros cometidos en su jurisdicción.

11. Asistir a la Gerencia Jurídica Tributaria, en todo lo concerniente a la aportación de las pruebas, a los fines de ilustrar los hechos que comprueben las transgresiones de la normativa aduanera vigente.

12. Las demás que se le atribuyan.

El Area de Control de Almacenamiento de Bienes Adjudicados, tiene las siguientes funciones:

1. Participar conjuntamente con el Gerente de Aduana Principal respectivo y en coordinación con las gerencias respectivas del Nivel Normativo en la elaboración de un sistema adecuado de almacenamiento y disposición de los bienes aprehendidos, decomisados, retenidos, embargados, abandonados, rematados y adjudicados al Fisco Nacional.

2. Mantener el Sistema de Inventario de todos los bienes señalados en el punto anterior, que ingresen o egresen de los almacenes adscritos a la Gerencia de la Aduana Principal correspondiente, u otros lugares donde se encuentren bajo potestad aduanera, conforme a los lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República.

3. Coordinar con la Unidad de Apoyo Jurídico de la Gerencia de Aduana Principal respectiva, la conformación de los expedientes con toda la documentación relacionada con los bienes a que se refiere el numeral 1, de acuerdo a la normativa vigente.

4. Reportar a la Gerencia de Aduana Principal respectiva todas las decisiones y acciones tomadas y emprendidas por el Area, referente a sus funciones.

5. Las demás que le sean atribuidas.

Las funciones del Area de Resguardo Aduanero son las siguientes:

1. Ejercer las funciones que dicte el gerente de aduana principal respectivo en materia de resguardo, conforme a las disposiciones legales vigentes.

2. Garantizar la seguridad de las instalaciones y bienes dentro de la zona aduanera.

3. Ejecutar, conforme a las instrucciones dictadas por el Gerente de Aduana Principal respectivo, las medidas fiscales y procedimientos para el control de entrada, salida y movilización de personas, vehículos y bienes en la zona aduanera.

4. Notificar al Gerente de Aduana Principal respectivo sobre las medidas disciplinarias impartidas a los funcionarios bajo su supervisión, a fin de proceder a practicar las averiguaciones correspondientes y establecer las responsabilidades a que hubiere lugar.

5. Firmar los actos y documentos relativos a las funciones de su competencia.

6. Las demás que se le atribuyan.

Los fines, objetivos y políticas del SENIAT y como consecuencia, de la Aduana Principal Aérea de Valencia fueron definidos en el mes de Junio de 1996 en la Convención Nacional "Agenda con Rumbo Seguro" que tenía por objeto desarrollar el Plan Estratégico de la Organización desde Julio (1996) hasta Diciembre (1997).

Para entender los fines, objetivos y políticas, es necesario definir cual es la Misión y Visión de la organización:

**Misión:** Recaudar con niveles óptimos los tributos nacionales a través de un sistema integral de Administración Tributaria moderno, eficiente, equitativo y confiable, bajo los principios de legalidad y respeto al contribuyente.

**Visión:** Ser una institución modelo para el proceso de transformación del Estado Venezolano, de sólido prestigio, confianza y credibilidad nacional

e internacional, en virtud de su gestión transparente, sus elevados niveles de productividad, la excelencia de sus sistemas y de su información, el profesionalismo y sentido de compromiso de sus recursos humanos, la alta calidad en la atención y respeto a los contribuyentes, y también por su contribución a la consolidación de una Venezuela competitiva y solidaria.

Los fines están establecidos en la Ley Orgánica de Aduanas (LOA) y su Reglamento (RLOA), allí se establece que las aduanas serán entes encargados de:

1. Controlar el paso de mercancías extranjeras y nacionales a través de la frontera, aguas territoriales, o espacio aéreo, con el objeto de determinar y aplicar el régimen jurídico al cual dicha mercancía esté sujeta.

2. Recaudar los derechos de importación, tasa aduanera, impuesto al consumo suntuario y ventas al mayor, multas, intereses moratorios y otros que se deriven de la actividad aduanera.

3. Acopio, procesamiento y divulgación de estadísticas de comercio exterior.

4. Atender y procesar las solicitudes y reclamos que se presenten ante la oficina aduanera.

5. Las disposiciones que en materia de aduana establezca el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT) en cuanto al tráfico de mercancías.

6. Evitar la evasión de impuestos, bien sea, por vía marítima, aérea o terrestre.

7. Proteger la industria nacional, mediante barreras arancelarias.

8. Entre las políticas definidas por la organización, se tienen:

9. Realizar una gestión transparente.

10. Desarrollar elevados niveles de productividad. Mejorar la excelencia de sus sistemas y de su información.

11. Fomentar el profesionalismo y sentido de compromiso de sus recursos humanos.

12. Desarrollar alta calidad en la atención y respeto a los contribuyentes.

13. Contribuir a la consolidación de una Venezuela competitiva y solidaria.

Entre las políticas relacionadas directamente con los objetivos estratégicos de la organización, se tienen:

1. Los programas de fiscalización darán especial énfasis a los contribuyentes especiales.

2. Se implantarán las divisiones de contribuyentes especiales a nivel nacional.

3. Se establecerá un sistema de información automatizado sobre la evolución de la evasión tributaria.

4. Se implantarán proyectos pilotos de modernización de las aduanas.

5. Se divulgarán los logros en la modernización aduanera para generar efecto demostración y multiplicar las experiencias.

6. Establecer alianzas estratégicas para incrementar la recaudación.

7. Brindar particular atención a usuarios varios.

8. Promover la modernización del ordenamiento jurídico tributario.

9. Apoyar prioritariamente la capacitación del personal y, en especial aquel directamente relacionado con el usuario.

10 Consolidar la cultura del servicio.

11 Proyectar una imagen de alto perfil de servicio para mejorar ante la opinión pública.

12 Consolidar la organización del servicio para mejorar la eficacia y eficiencia institucional.

Adicionalmente a los objetivos y políticas del SENIAT discutidos en esta convención, también se mencionan los valores corporativos que tocan a todas las dependencias de la institución, entre ellas, las aduanas. Estos valores son: Trabajo en equipo, Estabilidad del personal, Pensamiento sistémico, Legalidad, Respeto, Lealtad, Integridad, Responsabilidad social, Honestidad, Comunicación efectiva, Vocación de servicio, Excelencia, Productividad, Liderazgo efectivo, Reconocimiento al mérito, Desarrollo humano, Participación, y Adaptabilidad.

### 2.3. Definición de Términos Básicos

**Actitud:** forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas.

**Autoconocimiento:** Consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales: 1. Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos; 2. Autoevaluación precisa: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites; y 3. Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valer y facultades.

**Autorregulación:** Consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1. Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales; 2. Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad; 3. Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal; 4. Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios; y 5. Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

**Afectividad:** Término genérico que designa el sentimiento de placer o dolor que acompaña a las emociones. En muchas corrientes y escuelas psicológicas la afectividad se considera la base de la vida psíquica.

**Emoción:** Término empleado frecuentemente como sinónimo de sentimientos y que en psicología se emplea para denominar una reacción que implica determinados cambios fisiológicos, tales como la aceleración o la



disminución del ritmo del pulso, la disminución o el incremento de la actividad de ciertas glándulas, o un cambio de la temperatura corporal.

**Empatía:** Es la captación de sentimientos, necesidades e intereses. Es capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones o sentimientos ajenos. Esta empatía comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1. Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones; 2. Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad; 3. Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; 4. Aprovechar la diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas; y 5. Conciencia política: Interpretar las corrientes sociales y políticas.

**Hipotálamo:** El hipotálamo está situado debajo del tálamo en la línea media en la base del cerebro. Está formado por distintas áreas y núcleos. El hipotálamo regula o está relacionado de forma directa con el control de muchas de las actividades vitales del organismo y dirige otras necesarias para sobrevivir: comer, beber, regulación de la temperatura, dormir, comportamiento afectivo y actividad sexual. También controla funciones viscerales a través del sistema nervioso autónomo, interactúa junto con la hipófisis y actúa en coordinación con la formación reticular (véase médula oblongada, más abajo)

**Inteligencia:** Capacidad para aprender o comprender. Suele ser sinónimo de intelecto (entendimiento), pero se diferencia de éste por hacer hincapié en las habilidades y aptitudes para manejar situaciones concretas y por beneficiarse de la experiencia sensorial.

unidad funcional del encéfalo. Estas estructuras están integradas en un mismo sistema que da como resultado el control de las múltiples facetas del comportamiento, incluyendo las emociones, en situaciones de crisis, la memoria y los recuerdos.

**Tálamo:** Esta parte del diencefalo consiste en dos masas esféricas de tejido gris, situadas dentro de la zona media del cerebro, entre los dos hemisferios cerebrales. Es un centro de integración de gran importancia que recibe las señales sensoriales y donde las señales motoras de salida pasan hacia y desde la corteza cerebral. Todas las entradas sensoriales al cerebro, excepto las olfativas, se asocian con núcleos individuales (grupos de células nerviosas) del tálamo.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo y Diseño de Investigación**

El presente trabajo se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva, según el Manual de Investigación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1990), ya que el mismo consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología o procesos. En este caso de investigación se describen situaciones relacionadas con la inteligencia emocional que puedan potenciar el liderazgo.

Adicionalmente cabe destacar que Acevedo (1992) explica la investigación de campo como aquella que se da cuando la estrategia que desarrolla el investigador se basa en métodos que permiten recoger datos en forma directa de la realidad donde se presenta.

De tal forma que el presente trabajo está diseñado como de campo ya que una parte de la información recabada para proponer soluciones al problema se obtuvo directamente de fuentes primarias, permitiendo evaluar las respuestas de un grupo de funcionarios de la Aduana Principal Aérea de Valencia a quienes se le aplica un cuestionario cerrado de 10 ítems .

#### **3.2. Población y Muestra**

La población relacionada a esta investigación está referida a las unidades de análisis que intervienen en el estudio que corresponden a todos

los funcionarios que laboran en la Aduana Principal Aérea de Valencia, sumando un total de 66 personas que se encontraban laborando en el mes de Marzo del 2001. Las 66 personas las conforman 1 Gerente de aduana, 8 Jefes de División, 22 Fiscales de Hacienda, y 35 Asistentes Administrativos.

Es de primordial importancia en toda investigación el tipo y las características concretas de las unidades de análisis que en este caso se trata de personas. En cuanto a las unidades que intervienen en la Investigación, Sabino.(1986), explica que puede ocurrir que su número sea excesivo, lo que no permite un examen sistemático de todas ellas. Para resolver este inconveniente se acude a la operacionalización de la población mediante la extracción de muestras.

Según Hernández (1991, pág.210), la muestra suele ser definida como: "...un subgrupo de la población, y para seleccionarla deben delimitarse las características de la población, a fin de identificar cuales serán los parámetros muestrales".

Con respecto a la muestra, es de tipo no probabilístico puesto que se seleccionó de acuerdo al criterio del investigador que consistió en tomar a aquellos funcionarios de la aduana de Valencia que deben ser líderes potenciales por las posiciones de dirección que ocupan. De tal forma que la muestra estará conformada por 9 funcionarios en donde se encuentra el Gerente de la Aduana y 8 Jefes de División o Área.

### **3.3. Instrumento**

Las técnicas o instrumentos de recolección de datos usadas para la realización de esta investigación corresponden a la observación directa, observación documental, la entrevista y el cuestionario.

La observación directa, es la inspección y estudio realizado por el investigador mediante el empleo de sus propios sentidos. Esta técnica de observación consiste en ver lo que se quiere investigar para analizarlo, comprobando el comportamiento de las variables, permitiendo realizar un diagnóstico de la situación. Este tipo de instrumento despierta la curiosidad de los investigadores y de forma espontanea se va sugiriendo un nuevo procedimiento. De tal forma que dicho instrumento se aplicó en la Aduana Principal Aérea de Valencia, donde se realiza el estudio en la muestra seleccionada, siendo de gran utilidad porque el observador se da cuenta personalmente de algunas deficiencias.

La observación documental está referida a publicaciones y documentos que se relacionan directamente con el tema emanados por autores especializados o por la misma organización que se estudia.

Adicionalmente a las técnicas de recolección de datos descritas anteriormente, se utilizó un cuestionario que se aplicó a la muestra antes definida, basado en afirmaciones donde el encuestado puede estar de acuerdo o no con alguna afirmación. Este instrumento facilitó la recolección de información relativa a la detección de problemas en áreas claves mediante la manifestación propia de los involucrados. El mismo es verás y confiable para el análisis del problema en estudio de acuerdo a la siguiente explicación.

Con respecto a la validez, es definida por Tamayo (1990, pág 211), como el: "acuerdo entre el resultado de una prueba o medida y la cosa que se supone ser medida".

Para garantizar la validez del cuestionario, este se realizó bajo la supervisión y consulta de un experto en lo referente a comportamiento y

desarrollo organizacional; igualmente se contó con la supervisión de un especialista en el área de metodología de la investigación y otro en gerencia, quienes garantizan que el diseño del instrumento esté acorde a las características y necesidades de la empresa.

Los resultados de los tres (03) expertos, fueron tabulados y resumidos en la tabla que se presenta seguidamente; pero antes, se considera importante destacar los elementos que intervinieron en la determinación de validez del instrumento.

En primer lugar se toma en cuenta la Pertinencia, que quiere decir que los ítems del cuestionario tengan relación con el tema de investigación. En segundo lugar se evalúa la Coherencia, que se refiere a que los ítems del cuestionario estén bien estructurados y con una secuencia lógica. Finalmente se evalúa la Claridad de la encuesta donde las preguntas deben estar claras y sencillas.

La escala de medición utilizada para evaluar el rendimiento del instrumento es: A = Muy buena, B= Buena, C= Deficiente.

A continuación se presenta la tabla de validez de experto que determinaron la fidelidad del instrumento:

**TABLA No. 1 - Validez de Experto –**

**Cuestionario para Funcionarios de la Aduana Principal Aérea de Valencia**

Items	Criterios: Escalas:	Pertinencia			Coherencia			Claridad		
		A	B	C	A	B	C	A	B	C
1	MULTIPLE	A			A			A		
2	MULTIPLE	A			A			A		
3	MULTIPLE	A				B		A		
4	MULTIPLE	A			A			A		
5	MULTIPLE	A			A			A		
6	MULTIPLE	A			A			A		
7	MULTIPLE	A			A				B	
8	MULTIPLE	A			A			A		
9	MULTIPLE	A				B			B	
10	MULTIPLE	A			A			A		

La encuesta fue mejorada hasta cumplir todos los requisitos mínimos de validez, por lo cual se determina que el instrumento a aplicar a la muestra seleccionada, cuenta con suficiente legalidad y objetividad para que se realice el análisis interno y externo de la empresa. En tal sentido los resultados de la aplicación del instrumento son de absoluta fidelidad.

Para determinar la confiabilidad, se aplica el procedimiento que señala Hernández (1991, pág 249) denominado Método de Mitades Partidas (Split Halves), el cual consiste en que "... el total de ítems (o componentes) es

dividido en dos mitades y las puntuaciones o resultados de ambas son comparados. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deben estar fuertemente correlacionadas".

Así mismo, para determinar la confiabilidad del instrumento, se realiza una prueba piloto aplicando el instrumento a un pequeño grupo poblacional, ajeno a la muestra seleccionada, pero con características similares, para luego analizar los resultados de las respuestas y aplicar el análisis de confiabilidad descrito anteriormente. De tal forma que cuando se aplicaron las encuestas en forma de prueba, se obtuvieron los siguientes resultados:

**TABLA No. 2: - Confiabilidad del Instrumento**

**Método de Mitades Partidas.**

<b>Items</b>	<b>Puntuaciones obtenidas de tres encuestados (0-15)</b>	<b>Totales de cada mitad</b>
1	12	Total 1 = 60
3	9	
5	12	
7	12	
9	15	
2	9	Total 2= 63
4	15	
6	15	
8	12	
10	12	



Para calcular el coeficiente de confiabilidad, cuyo rango es entre cero y uno, se dividen ambos totales obteniendo el siguiente resultado:

Total 1 / Total 2 = Coeficiente de Confiabilidad.  $\rightarrow 60/63 = 0.95$

Como se puede observar, el coeficiente tiene un valor de 0.95 lo que indica que el instrumento evaluado es altamente confiable de acuerdo al método utilizado.

Una vez determinada la validez y confiabilidad del cuestionario, se procedió a aplicarlo. La forma en que se aplicó el cuestionario, fue mediante una cita con cada una de las nueve (9) personas involucradas que conforman la muestra.

### **3.4. Procedimiento**

De acuerdo con el problema de estudio planteado, teniendo seleccionado el diseño de la investigación apropiado, y la muestra adecuada, la recolección de los datos toma los siguientes pasos.

Recolectar los datos implica tres actividades vinculadas entre sí:

1. Seleccionar el instrumento de medición: en este caso, se utilizó el método de la Observación Directa, revisión documental, y la entrevista. La última consistió en una serie de preguntas abiertas, aplicable en una entrevista directa con funcionarios de la aduana.

2. Aplicar estos instrumentos de medición: posteriormente se aplicaron dichos instrumentos a los empleados seleccionados en la muestra; y finalmente,

3. Se prepararon las mediciones obtenidas para que se analizaran (codificación de los datos).

Resumiendo, para obtener la información requerida en esta investigación, se utilizó la técnica de entrevista, encuesta, observación bibliográfica y observación directa.

La encuesta fue diseñados en dos partes. En la primera parte, se realizó la descripción de los objetivos del estudio; y en la segunda, se presentó el conjunto de ítems estructurados, dirigidos a buscar información sobre la problemática planteada con anterioridad.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento diseñado para los Jefes de División y el Gerente de la Aduana (Ver anexo 1), éste instrumento se elaboró tomando en cuenta los objetivos de la investigación.

En la Tabla # 3 se expone la relación entre los ítems de la encuesta y los objetivos planteados, esto permite realizar un análisis de los resultados en concordancia con los objetivos planteados.

**Tabla # 3**

Relación Objetivos Específicos - Ítems

Objetivos Específicos de la Investigación	Ítems de la Encuesta.
1.2.2.2. Explorar las fortalezas y debilidades que posee el liderazgo en la Aduana Principal Aérea de Valencia.	1.4.5.7.8.9.10
1.2.2.3. Analizar las fortalezas y debilidades relacionadas con la inteligencia emocional en la Aduana Principal Aérea de Valencia, a fin de hacer sugerencias para potenciar el liderazgo.	2.3.5.6.7.

**Tabla # 4: Resultados de la Encuesta aplicada**

<b>ITEMS (1 al 10)</b>	<b>Definitiva mente Si</b>	<b>Probable- mente Si</b>	<b>Indeciso</b>	<b>Probable- mente No</b>	<b>Definitiva mente No</b>
1	3	1	0	0	5
2	6	3	0	0	0
3	3	4	2	0	0
4	3	2	0	0	4
5	1	2	0	1	5
6	3	2	1	3	0
7	3	0	0	2	4
8	1	2	0	0	6
9	3	1	0	0	5
10	4	0	4	1	0

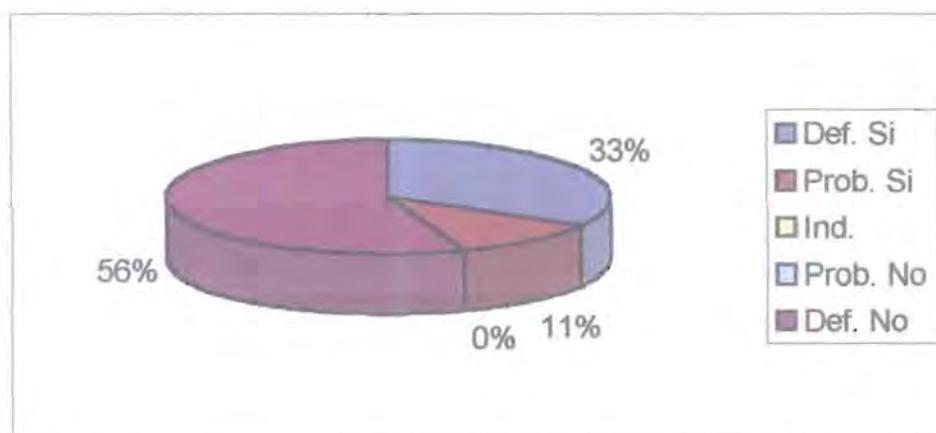
A continuación se grafican e interpretan cada una de las diez preguntas que respondieron los encuestados:

**Tabla # 5 (Item 1)**

Relación Liderazgo Superior-Inmediato

¿ Considera usted que su superior inmediato es un líder en la organización?:		
Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje = $(f / n) \times 100$ n=9
Definitivamente Si	3	33 %
Probablemente Si	1	11 %
Indeciso	0	0 %
Probablemente No	0	0 %
Definitivamente No	5	56 %

Fuente: Carol Segnini

**Gráfico 1.** Relación Liderazgo - Superior inmediato

Fuente: Carol Segnini

En relación al ítem 1 se evidencia que el 55,55 % de los encuestados responden definitivamente no, el 33,33 % contestó definitivamente sí y el 11,11% que probablemente sí.

Este resultado refleja que más del 50 % está fuertemente en desacuerdo con la existencia de la habilidad de liderazgo en puestos superiores de la aduana. La habilidad mencionada es clave para inspirar y guiar a los individuos o grupos en el logro de objetivos así como para estimular a estos a obtener resultados positivos y un mejor desempeño de la organización.

Tabla # 6 (Item 2)

Reconocimiento de Emociones en sí mismo

¿ Usted puede reconocer en sí mismo emociones como la ira, frustración, angustia, optimismo, tristeza, confianza, etc.?		
Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje = $(f / n) \times 100$ n=9
Definitivamente Si	6	66 %
Probablemente Si	3	33 %
Indeciso	0	0 %
Probablemente No	0	0 %
Definitivamente No	0	0 %

Fuente: Carol Segnini

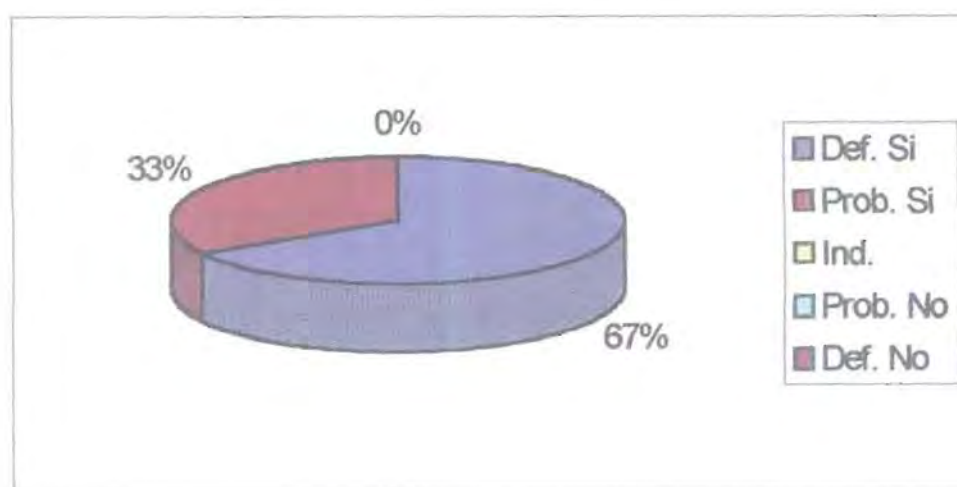


Gráfico 2. Reconocimiento de Emociones en sí mismo

Fuente: Carol Segnini

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Item 2 se aprecia que más de un 60% definitivamente si reconoce emociones en sí mismos y más de un 30% respondió que probablemente sí las reconoce, esto evidencia que gran parte de los encuestados poseen conciencia de sus propias emociones y capacidad para identificarlas en ellos. Las emociones son una fuente interna de energía, influencia e información. En sí mismas no son ni buenas ni malas, lo que importa es lo que se puede hacer con la información y la energía que ellas producen. La capacidad de distinguir las y la conciencia de estados emocionales, genera una valiosa flexibilidad de respuesta requisito fundamental en el desarrollo personal de un líder.

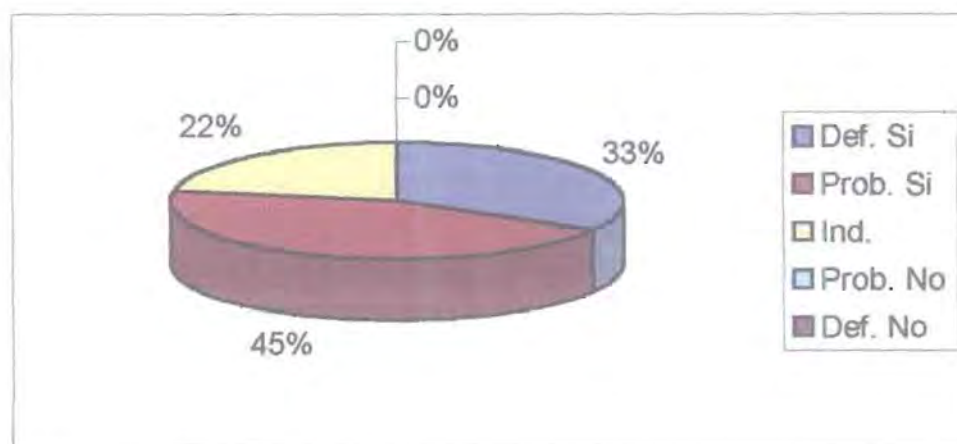


**Tabla # 7 (Item 3)**

Control de Emociones

¿ Puede usted controlar sus impulsos ante situaciones conflictivas?		
Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje = $(f / n) \times 100$ n=9
Definitivamente Si	3	33 %
Probablemente Si	4	45 %
Indeciso	2	22 %
Probablemente No	0	0 %
Definitivamente No	0	0 %

Fuente: Carol Segnini

**Gráfico 3. Control de Emociones**

Fuente: Carol Segnini

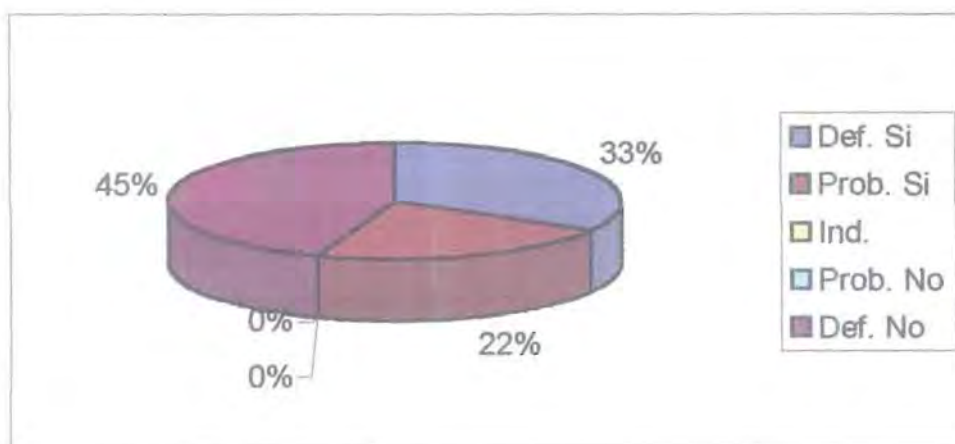
Los resultados de la pregunta 3 reflejan que la mayoría de los encuestados pueden controlar sus impulsos ante situaciones de conflicto, esto se observa con los datos, ya que el 44,44 por ciento manifestó que probablemente sí controla sus impulsos y el 33,33 por ciento respondió que definitivamente sí los controla, todo lo cual evidencia que más del 70% logra el manejo de las emociones regulando sus impulsos, habilidad de la I. E. que puede permitir controlar estados emocionales para adecuarlos a objetivos.

**Tabla # 8 (Item 4)**

Relación Compromiso - Metas

¿ Se siente usted comprometido con el logro de las metas en su organización ?.		
Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje = $(f / n) \times 100$ n=9
Definitivamente Si	3	33 %
Probablemente Si	2	22 %
Indeciso	0	0 %
Probablemente No	0	0 %
Definitivamente No	4	45 %

Fuente: Carol Segnin

**Gráfico 4. Relación Compromiso - Metas**

Fuente: Carol Segnini

En base a los resultados del Item 4, se evidencia que el 44,44 por ciento definitivamente no se siente comprometido con los objetivos que deben cubrir, mientras que el 33,33% respondió que definitivamente sí se siente comprometido.

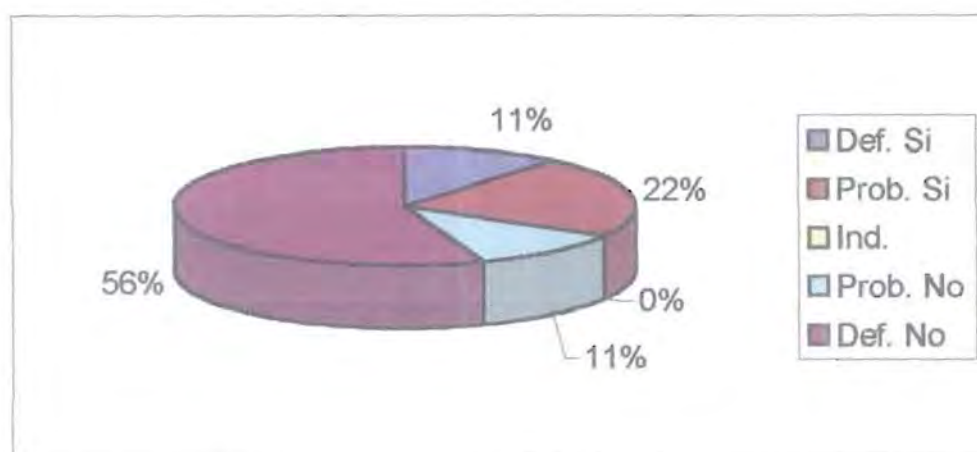
Tener una conducta de compromiso es importante ya que es la responsabilidad que debe asumir el individuo consigo mismo para autoexigirse al máximo y poder cumplir con lo requerido, esta capacidad en un líder es clave ya que en él el responsable de infundir en sus seguidores este valor por ende debe ser el primero en cumplir con esta aptitud.

**Tabla # 9 (Item 5)**

Relación Motivación - Posiciones Superiores

¿ Se siente usted motivado a alcanzar posiciones superiores en la organización ?.		
Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje = $(f / n) \times 100$ n=9
Definitivamente Si	1	11 %
Probablemente Si	2	22 %
Indeciso	0	0 %
Probablemente No	1	11 %
Definitivamente No	5	56 %

Fuente: Carol Segnini

**Gráfico 5. Relación Motivación - Posiciones Superiores**

Fuente: Carol Segnini

En este ítem el 55,55% de los encuestados respondió que definitivamente no y el 11,11% contestó que probablemente no. Esto indica que más del 60% reconocen que no se sienten motivados para alcanzar posiciones de mayor jerarquía dentro de la organización.

Tabla # 10 (Item 6)

## Empatía

¿ Puede usted captar con facilidad sentimientos y necesidades de las personas que lo rodean ?.		
Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje = $(f / n) \times 100$ n=9
Definitivamente Si	3	33 %
Probablemente Si	2	22 %
Indeciso	1	11 %
Probablemente No	3	33 %
Definitivamente No	0	0 %

Fuente: Carol Segnini

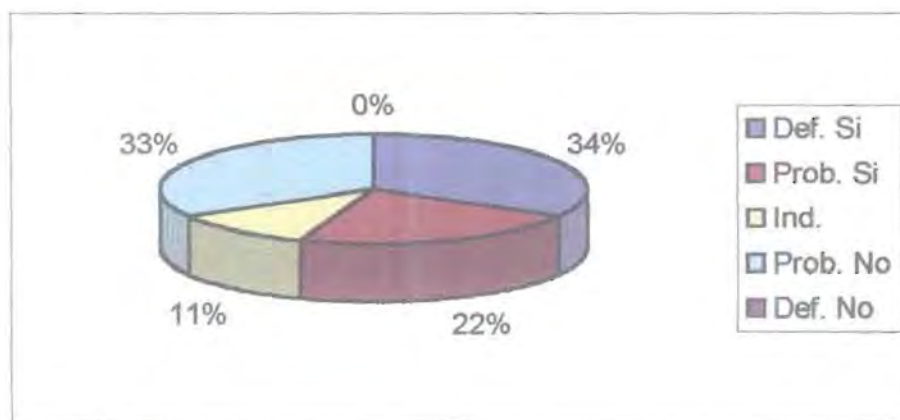


Gráfico 6. Empatía

Fuente: Carol Segnini

Del análisis del Item 6 se aprecia que el 33,33% de las personas encuestadas respondieron definitivamente sí; igualmente se observa que el mismo porcentaje contestó que probablemente no, esto es significativo ya que el hecho de captar sentimientos y necesidades en otras personas permite ubicar intereses para así intervenir en el crecimiento personal y el requerimiento de perspectivas ajenas, así como también prever, reconocer y satisfacer necesidades claves de seguidores o clientes y además cultivar las oportunidades a través de personas diversas.



Tabla # 11 (Item 7)

Relación Superiores - Aptitudes Básicas

¿ Existe por parte de sus superiores aptitudes como: influencia, comunicación efectiva, manejo de conflictos y catalizadores de cambio?		
Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje = $(f / n) \times 100$ n=9
Definitivamente Si	3	33 %
Probablemente Si	0	0 %
Indeciso	0	0 %
Probablemente No	2	22 %
Definitivamente No	4	45 %

Fuente: Carol Segnini

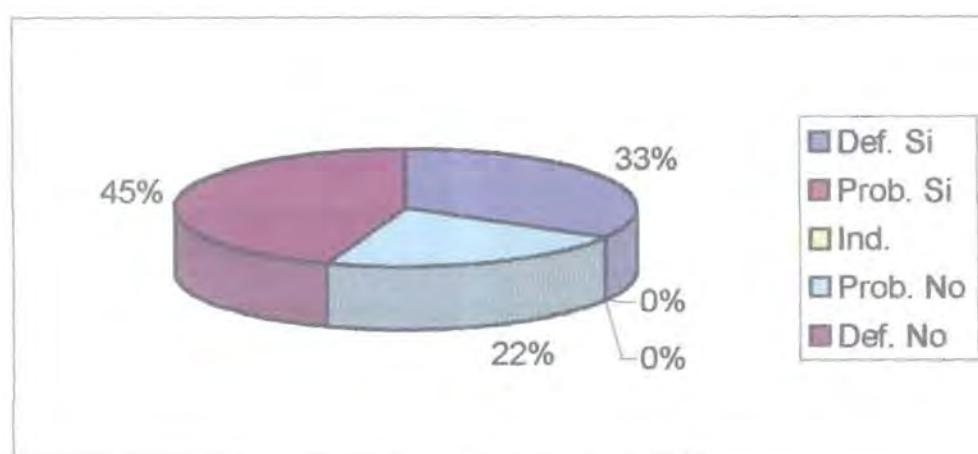


Gráfico 7. Relación Superiores - Aptitudes Básicas

Fuente: Carol Segnini

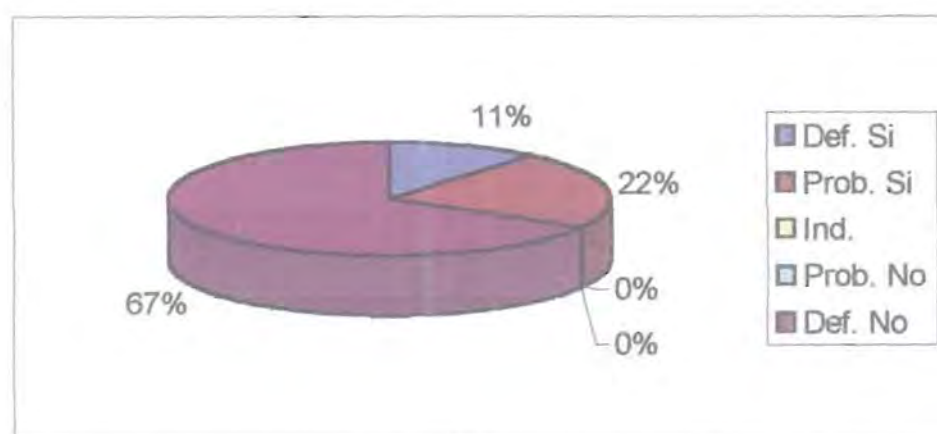
De acuerdo al Item 7 se observa el 44,44% de los encuestados respondió definitivamente no, el 22,22% contestó que probablemente no. Esto indica que más del 60% consideran que existe carencia de las aptitudes mencionadas por parte de sus superiores.

**Tabla # 12 (Item 8)**

Cultura Organizacional (Visión y Misión)

¿ La visión y misión de la organización es compartida por todos los miembros de la misma ?.		
Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje = $(f / n) \times 100$ n=9
Definitivamente Si	1	11 %
Probablemente Si	2	22 %
Indeciso	0	0 %
Probablemente No	0	0 %
Definitivamente No	6	68 %

Fuente: Carol Segnini

**Gráfico 8. Cultura Organizacional (Misión y Visión)**

Fuente: Carol Segnini

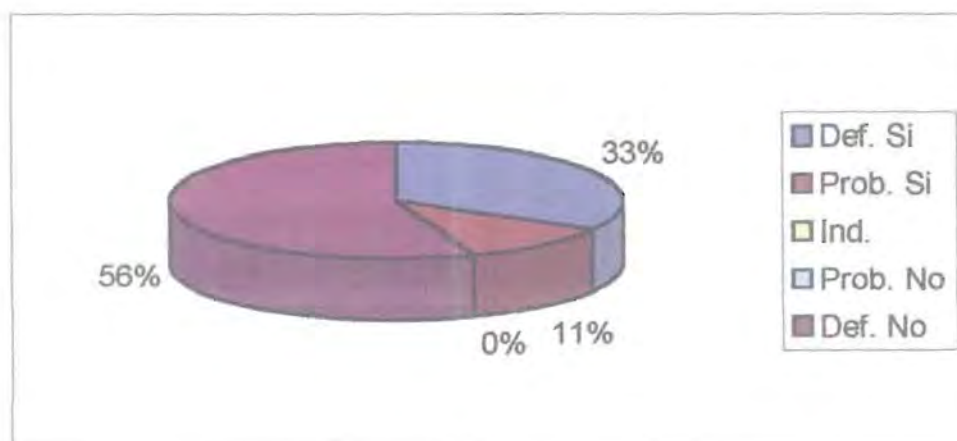
En base al Item 8 se obtuvo como resultado que un 66,67% respondió definitivamente no; un 22,22% contestó que probablemente sí, sólo un 11,11% respondió definitivamente sí. Esto indica que más de un 60% considera que la visión y misión no es compartida.

El hecho de que se sostenga con firmeza y sean ampliamente compartidas la visión y misión genera que sea mayor el número de personas comprometidas con los valores centrales de la organización y además una cultura organizacional más fuerte a través de una visión bien definida, representa un estado futuro deseable y un ideal de gran alcance.

**Tabla # 13 (Item 9)****Cursos de Capacitación**

¿ Realiza usted con frecuencia cursos de capacitación y adiestramiento?:		
Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje = $(f / n) \times 100$ n=9
Definitivamente Si	3	33 %
Probablemente Si	1	11 %
Indeciso	0	0 %
Probablemente No	0	0 %
Definitivamente No	5	57 %

**Fuente:** Carol Segnini

**Gráfico 9. Cursos de Capacitación**

**Fuente:** Carol Segnini

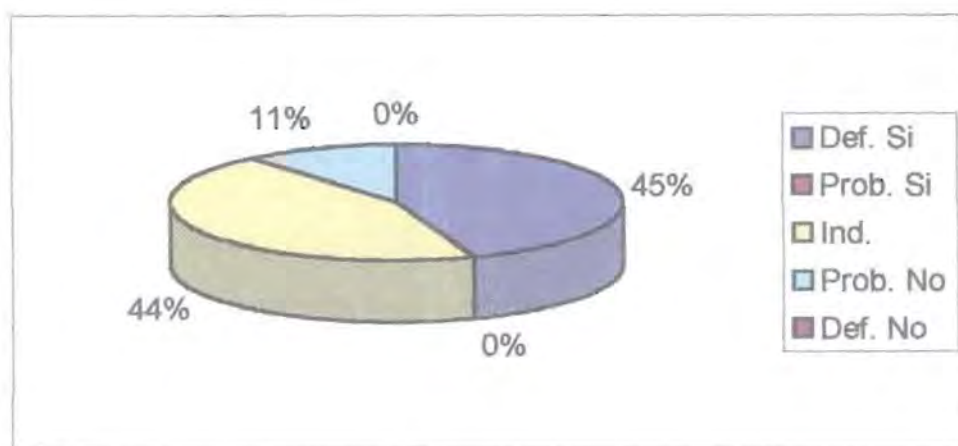
Con respecto al Item 9 se observó que un 55,55% de las personas encuestadas respondió y definitivamente no y el 33,33% respondió definitivamente si. Estos resultados significativos reflejan que más del 50% carece de aprendizaje continuo a través de cursos, foros y adiestramiento para una mejor capacitación. Este factor es relevante ya que constantemente se generan cambios y es a través de la información como los individuos pueden prepararse y estar atento para actuar según surjan las necesidades, de esta forma la adaptación será más rápida así como la flexibilidad en los enfoques.

**Tabla # 14 (Item 10)**

Relación Principios - Ambiente Laboral

¿ El ambiente laboral le permite actuar de acuerdo a sus principios?:.		
Respuesta	Frecuencia (f)	Porcentaje = $(f / n) \times 100$ N=9
Definitivamente Si	4	45 %
Probablemente Si	0	0 %
Indeciso	4	45 %
Probablemente No	1	11 %
Definitivamente No	0	0 %

Fuente: Carol Segnini

**Gráfico 10.** Relación Principios - Ambiente Laboral

Fuente: Carol Segnini

En base al Item 10 se observa que un 44,44% respondió definitivamente sí y un 44,44% respondió que estaban indecisos. Esto significa que se aprecia debilidad en la integridad de más del 40% en las personas encuestadas la integridad es una de las características o habilidades repetidas en el liderazgo, para éste el hecho de ser honestos, leal, comprometido con sus principios es clave, así como representa la base de la confianza.



## CONCLUSIONES

Se viven momentos de cambio, a lo largo de la historia se ha vivido diferentes transformaciones, la Revolución Industrial, luego la Revolución Informática y hay suficientes argumentos de expertos los cuales señalan que en la última mitad de los años noventa la humanidad asiste a una Revolución emocional la cual afecta a la sociedad en general.

Entre las características más significativas de este proceso se pueden mencionar el achatamiento de las organizaciones, el cambio de una ética de obediencia hacia una de sentido comunicativa, la racionalidad que se había caracterizado por un formalismo relevante ha adquirido cada vez más sentido dialógico, el sujeto disciplinado y físico se toma cada vez más deliberante y eleccionario. Estos cambios sin duda están variando los cimientos de la gerencia de hoy, sin embargo ante este nuevo escenario encontramos todavía personas que se resisten al cambio víctimas de sí mismas y de las circunstancias.

Esto genera que cada día se debilite más la presencia de líderes en las organizaciones, que puedan potenciar a las personas para que expresen sus inquietudes, iniciativa y creatividad, que fomenten el espíritu de equipo, responsabilidad, que logren establecer empatía y sobre todo la capacidad de liderizarse a sí mismos fomentando la autoconfianza, el autocontrol, la pasión y el compromiso que pueda gestionar el talento propio y el ajeno tomando en cuenta las emociones.

Cabe destacar que se le da gran relevancia las emociones, ya que según mencionan expertos en el área, entre estos Daniel Goleman, ya no es suficiente la excelencia intelectual ni la pericia técnica, se necesita además

habilidades para la comunicación, relaciones interpersonales, respuestas creativas a los obstáculos y dominio personal.

Los líderes emocionalmente inteligentes pueden ver más allá de sus propias necesidades y deseos, para velar por el bienestar de los miembros de la organización, centran su energía en apoyar a los demás, además de marcar expectativas a un nivel adecuadamente elevado el cual está al alcance del personal. La intuición de los demás ayudan al líder en este proceso. El líder representa el motor del proceso de cambio, el cual deberá estar comprometido con la sobrevivencia y éxito de las organizaciones.

Uno de los mayores retos del líder es interactuar y formar a sus seguidores para que actúen con seguridad y confianza en sí mismos, valentía y con un fuerte sentido de ética.

La aptitud emocional es importante en el liderazgo ya que la carencia de ella en los líderes puede ocasionar malgaste de tiempo, creación de asperezas, ausencia de motivación, acumulación de hostilidad y apatía.

Existen datos de investigaciones de expertos como; Wordem, Hay/McBer entre otros que apoyan la afirmación de que la importancia de la inteligencia emocional aumenta cuando más se asciende en la organización. Para el logro de éxitos en los planos más elevados, en los puestos de liderazgo, virtualmente la mayor ventaja depende de la aptitud emocional.

Con el propósito de apreciar de una forma más vivencial todo lo antes planteado se analizarán los resultados arrojados por una encuesta aplicada a los jefes de divisiones y gerente de la aduana. También se tomó en cuenta la observación directa y una entrevista realizada a funcionarios de la misma.

A tal efecto se pudo observar que en esta organización la visión y misión no es compartida por todos los miembros de la organización.

Algunos de los jefes de divisiones no cuentan con la preparación suficiente ni con las actitudes que le permitan lograr el máximo desempeño de sus funciones.

De igual forma se puede apreciar que existe una auténtica crisis de un liderazgo apropiado para el tipo de organización.

Por otra parte se evidencia carencia del sentido de pertenencia y bajo nivel de desempeño en el logro de los objetivos por parte de los miembros de la organización.

Existe bajos niveles de motivación y compromiso en los empleados, esto se refleja en la calidad de su desempeño y la apatía por ocupar cargos superiores.

La capacitación y adiestramiento es escasa, un gran número de funcionarios y un alto porcentaje de jefes no reciben cursos con frecuencia.

En relación al reconocimiento de las emociones se aprecia que un alto porcentaje de empleados de alto rango reconocen en sí mismos emociones. Esto representa un punto de partida favorable para la organización en relación a la inteligencia emocional.

Siguiendo el contexto de las emociones también se puede señalar que la mayoría de los empleados señala poder controlar sus impulsos en situaciones conflictivas.

En relación a la empatía un número considerable expresa que probablemente no pueden captar con facilidad sentimientos y necesidades de las personas que lo rodean.

Para finalizar es preciso mencionar que incrementando el capital emocional de la organización, se podrá aumentar la energía personal, la motivación, el compromiso con los objetivos de la empresa, lo que se traducirá en un incremento en la satisfacción del personal y la productividad.

A través de la inteligencia emocional se puede optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente el clima laboral. Se puede disminuir el ausentismo y la rotación de personal, así como también aumentar la autoestima de los individuos.

Con esta habilidad potenciando el liderazgo se lograría una mayor adaptabilidad a los procesos de cambio debido a que se podrá manejar de una mejor manera el miedo y la incertidumbre. De igual forma se podría solucionar conflictos con mayor facilidad y hasta prevenirlos, por consiguiente se manejarían mejor las relaciones interpersonales lo que permitiría una mejor integración de equipos de trabajo.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis de la información obtenida a través de la revisión de fuentes secundarias, así como de fuentes primarias en la labor de investigación, se llegó a conclusiones que permiten ofrecer una serie de sugerencias de gran utilidad y relevancia para el desarrollo de un liderazgo que tome en cuenta aspectos de la inteligencia emocional.

Las organizaciones emocionalmente inteligentes deben conciliar las posibles disparidades que puedan surgir entre los valores que proclaman y los que constituyen su práctica cotidiana ya que la transparencia de los valores, el espíritu y los objetivos contribuyen a crear un clima de confianza.

Tomando en cuenta que la cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias respecto a la empresa, que los trabajadores respetan y comparten de manera sólida, se debe inducir a los empleados a "vivir" la cultura, procurando de manera sistemática que los miembros de la organización la conozcan, la compartan, se den cuenta de su importancia y relevancia, logrando que se creen leyendas, anécdotas, mitos y ritos orientado así a que día a día tome más fuerza una adecuada cultura empresarial.

Establecer un liderazgo que logre el desarrollo progresivo del compromiso por parte de los empleados hacia la organización.

Además se sugiere desarrollar en los líderes de la organización habilidades para entusiasmar y ser capaz de movilizar a sus colaboradores, de inspirar y articular una visión.

Se debe contar con líderes que pueden lograr introducir la actitud del cambio como parte de una sólida cultura empresarial.

Se deben programar cursos de adiestramiento los cuales se orienten hacia como mejorar la actitud hacia sí mismos, hacia los demás, hacia su trabajo; como mejorar la frecuencia de emociones constructivas, como lograr objetivos aplicando el entusiasmo, dinámica y sistemas de comunicación.

Además sería prudente realizar talleres de sensibilización en los cuales se desarrollen temas como: la creación de un clima de confianza, participación y responsabilidad de cada uno consigo mismo, y con los demás. Jerarquización de afectos como pilares sólidos de la interacción humana.

Los cargos en niveles superiores deben ser ejercidos por personas que ocupen su rol de líder percibiendo puntos sensibles de los individuos y de la organización, que sepan aceptar riesgos y adaptarse, que se orienten hacia la acción y continúen hasta lograr el impacto.

En el contexto de capacitación, ésta debe concentrarse en aptitudes necesarias diseñándose un programa según una evaluación sistemática de las necesidades.

Se deben desarrollar progresivamente en los jefes y gerentes habilidades como: Autodominio; logrando así que éstos puedan conservar el control bajo situaciones de estrés, se puedan mantener serenos, seguros y confiables en tiempos de crisis; escrupulosidad: para que puedan así aceptar sus responsabilidades, admitiendo fallas y errores ocupándose de solucionar problemas y seguir adelante con una visión optimista al futuro; Confiabilidad: siendo íntegros en todo momento, y puedan preocuparse por las necesidades de sus seguidores o subordinados; Habilidad Social: siendo empáticos y sensibles, demostrando tacto y consideración en su trato; y por

último también es preciso desarrollar en esos líderes potenciales el aprovechamiento de la diversidad.-

## BIBLIOGRAFÍA

- Barrios, Y (1990). **Manual de Trabajo de Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Editado por el Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, Instituto de Investigaciones Educativas U.P.E.L.
- Beauport, E. (1999) **Las Tres caras de la Mente**. 5ta Edición. Editorial Galac. Caracas, Venezuela.
- Bennis, W. (1990) **"Como Llegar a Ser Líder"**. Editorial Norma. Colombia.
- Ciaramicoli, A. y Ketchant, K. (2000), **El Poder de la Empatía**. Editorial Vergara. Buenos Aires. Argentina.
- Cooper, R y Sawaf, A. (1.997) **La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y las Organizaciones**. Editorial Norma. Bogota, Colombia.
- Cornejo, M. (1996) **Liderazgo de Excelencia**. 9na Edición. México.
- Goleman, D. (1999) **Inteligencia Emocional**. México. 31era Edición. Editorial Kairo. Barcelona, España.
- Goleman, D. (1999). **La Práctica de la Inteligencia Emocional**. Segunda Edición. Editorial Kairós. Barcelona. España.
- Harvard Business Review, March-April 2000.
- James, S y Eduard, F. (1996) **Administración**; 6ta Edición. Editorial Prentice may. México.
- Philip , C. (1990) **El Arte de Convertirse en un Ejecutivo**. Editorial Mc Graw Hill. Latinoamericana S.A. México.
- Riback, D. (1999). **EQ Trabaje con su Inteligencia Emocional**. Editorial Edaf S.A. Bogotá Colombia.
- Robbins, S. (1998) **Comportamiento Organizacional**. 8va Edición.



- Shapiro, L. (1997) **La Inteligencia Emocional en los Niños**. Grupo Zela. Barcelona, España.
- Stoner, J. (1996) **Administración**. Prentice hall Hispanoamérica, S.A. Naucalpan de Juárez, México.
- Tamayo Y Tamayo, M. (1.993). **El proceso de la investigación Científica**. México D.F. Limusa Noriega Editores. Tercera Edición.
- Toffler A. (1993). **La Tercera Ola**. Editorial Plaza James. Barcelona. España.
- Universidad Nacional Abierta. (1.985). **Estudios Generales I. (Técnicas de Documentación e Investigación I)**. Caracas: Editado por la Universidad Nacional Abierta, U.N.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1.990). **Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Autor.

**ANEXOS**



## Anexo 1



FACES

### ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como propósito obtener información para llevar a cabo una investigación realizada por una alumna del décimo semestre de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Administración Comercial.

Por tal razón se agradece su colaboración en el suministro de información sincera y precisa.

1. ¿ Considera usted que su superior inmediato es un líder en la organización?

1

Definitiva-  
Mente Si

2

Probable-  
mente Si

3

Indeciso

4

Probable-  
mente No

5

Definitiva-  
mente No

2. -¿ Usted puede reconocer en sí mismo emociones como la ira, frustración, angustia, optimismo, tristeza, confianza, etc.?

1

Definitiva-  
Mente Si

2

Probable-  
mente Si

3

Indeciso

4

Probable-  
mente No

5

Definitiva-  
mente No

3. ¿ Puede usted controlar sus impulsos ante situaciones conflictivas?

1

2

3

4

5

Definitiva-  
Mente SiProbable-  
mente Si

Indeciso

Probable-  
mente NoDefinitiva-  
mente No

4. ¿ Se siente usted comprometido con el logro de las metas en su organización ?.

1

2

3

4

5

Definitiva-  
Mente SiProbable-  
mente Si

Indeciso

Probable-  
mente NoDefinitiva-  
mente No

5. ¿ Se siente usted motivado a alcanzar posiciones superiores en la organización ?.

1

2

3

4

5

Definitiva-  
Mente SiProbable-  
mente Si

Indeciso

Probable-  
mente NoDefinitiva-  
mente No

6. ¿ Puede usted captar con facilidad sentimientos y necesidades de las personas que lo rodean ?.

1

2

3

4

5

Definitiva-

Probable-

Indeciso

Probable-

Definitiva-

Mente Si      mente Si                      mente No      mente No

7. ¿ Existe por parte de sus superiores aptitudes como: influencia, comunicación efectiva, manejo de conflictos y catalizadores de cambio?..

1

2

3

4

5

Definitiva-  
Mente SiProbable-  
mente Si

Indeciso

Probable-  
mente NoDefinitiva-  
mente No

8. ¿ La Visión y Misión de la organización es compartida por todos los miembros de la misma?..

1

2

3

4

5

Definitiva-  
Mente SiProbable-  
mente Si

Indeciso

Probable-  
mente NoDefinitiva-  
mente No

9. ¿ Realiza usted con frecuencia cursos de capacitación y adiestramiento?..

1

2

3

4

5

Definitiva-  
Mente SiProbable-  
mente Si

Indeciso

Probable-  
mente NoDefinitiva-  
mente No

10. ¿ El ambiente laboral le permite actuar de acuerdo a sus principios?..

1

2

3

4

5

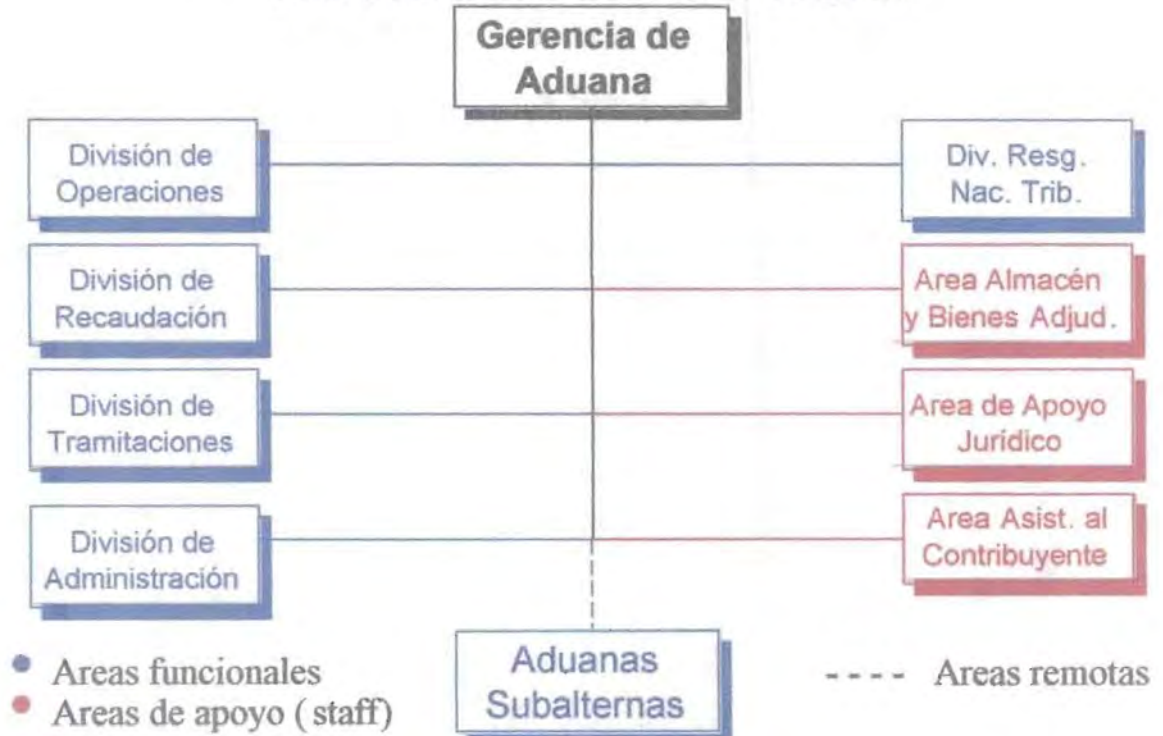
Definitiva-  
Mente SiProbable-  
mente Si

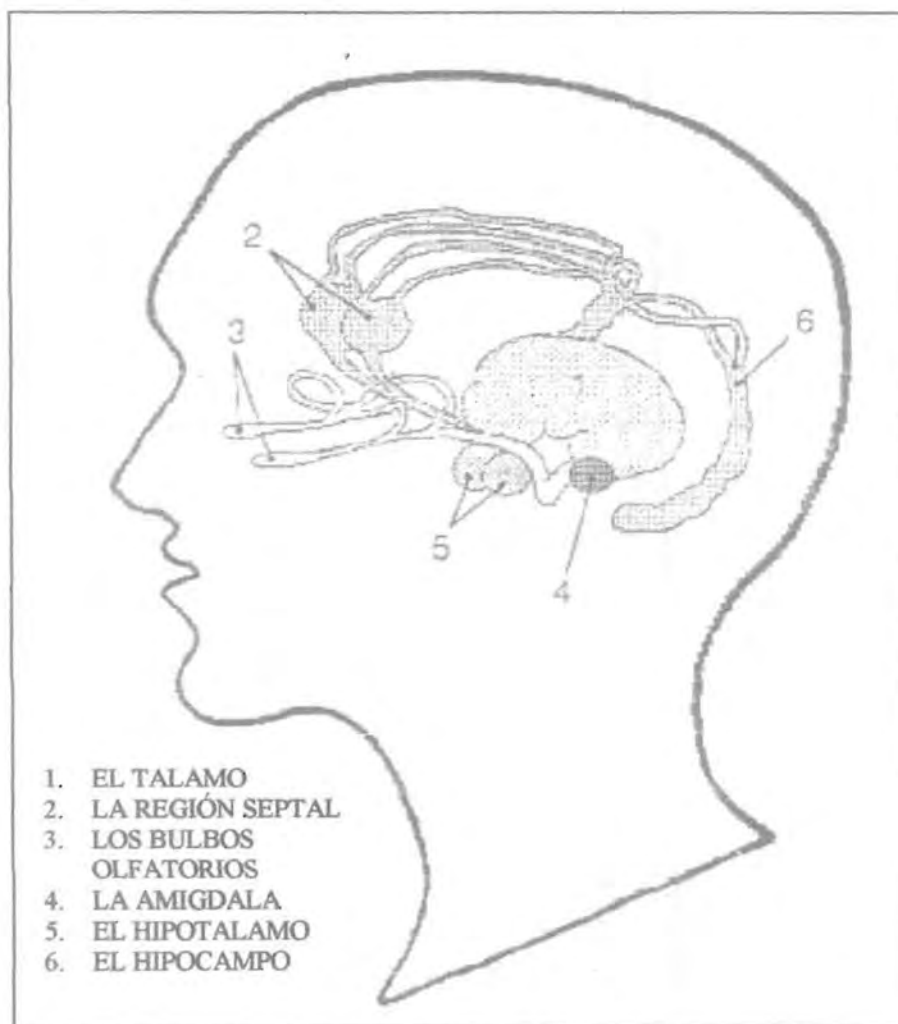
Indeciso

Probable-  
mente NoDefinitiva-  
mente No

## Anexo 2

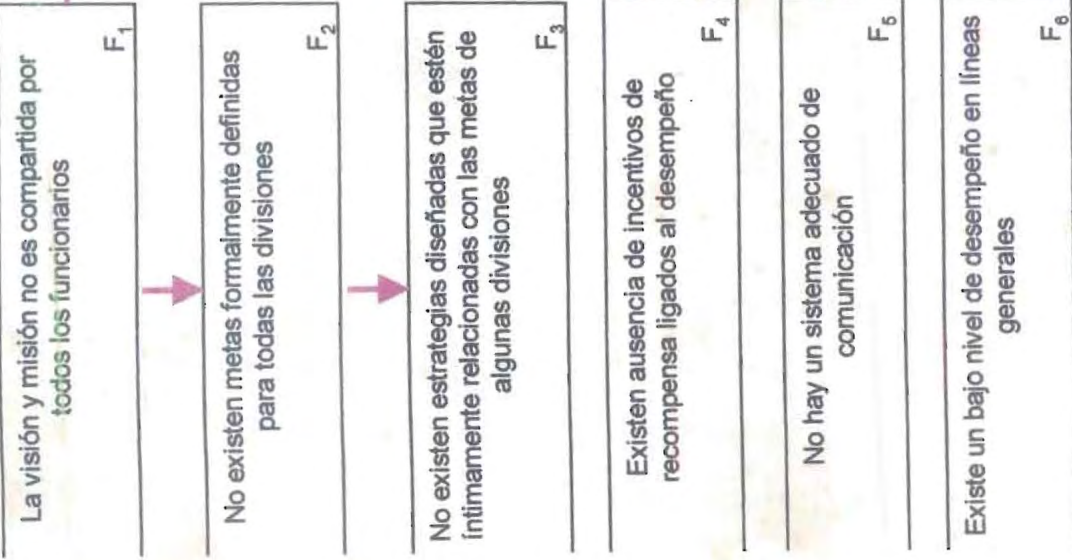
## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS ADUANAS PRINCIPALES



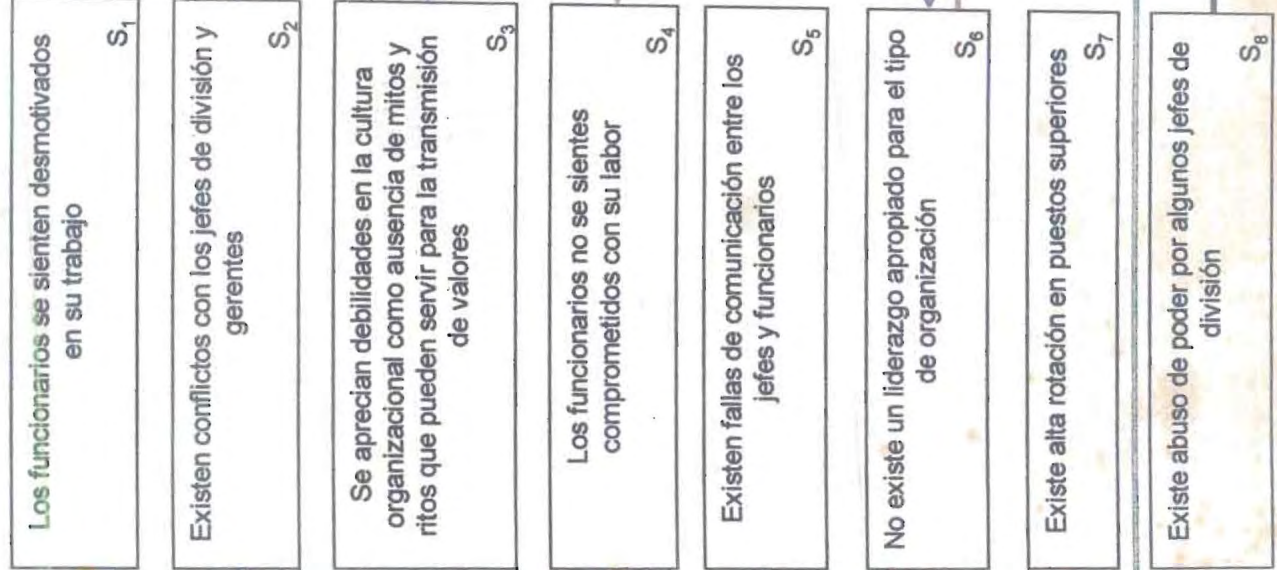
**Anexo N° 3 Cerebro Límbico**

# FLUJOGRAMA

## UNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL



## FACTORES SOCIALES



## FACTORES TECNOLÓGICOS

