

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN TÉCNICO-ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA UNELLEZ NÚCLEO TINAQUILLO

(TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A STRATEGY TO OPTIMIZE THE TECHNICAL-ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE MANAGING PERSONNEL IN THE UNELLEZ NUCLEO TINAQUILLO)

Mariela Josefina Romero Ochoa

MSc.en Gerencia y Planificación Institucional (UNELLEZ). Docente Instructor UNEFA Cojedes. Venezuela. marielajosefinaromero@hotmail.com

Blanca María Barrios Aguilar

Dra. en Ciencias de la Educación (ULAC). MSc. En Administración mención Gerencia General. Docente Agregado UNEFA Cojedes. Venezuela. bmbarrrios@gmail.com

Recibido: 31/03/2018. **Aceptado:** 26/06/2018

RESUMEN

El liderazgo está asociado a los rasgos y características del líder, donde, en el ámbito educacional y empresarial, está demandando un nuevo tipo de liderazgo: carismático, visionario, transformativo, el cual es ejercido de manera compartida con los miembros de la organización con el fin de perfeccionar las funciones administrativas. La presente investigación se centró en generar estrategias de liderazgo transformacional para optimizar la gestión administrativa del personal directivo de la UNELLEZ Núcleo Tinaquillo. El estudio se realizó bajo la modalidad proyecto factible. La muestra fue de once (11) trabajadores del Núcleo con cargos directivos, empleando como instrumento el cuestionario para la recolección de los datos, con una confiabilidad de 0,86 de acuerdo a la fórmula de Alfa de Cronbach. El análisis estadístico se realizó mediante frecuencias y porcentajes cuyos resultados evidenciaron que es necesario proponer cambios en relación al estilo de liderazgo del personal directivo encaminados a lograr la excelencia en la gestión administrativa. Es por ello que se propuso implementar las siguientes estrategias: elaborar acciones para fortalecer y desarrollar el trabajo en equipo, programar jornadas de motivación y crecimiento personal, ejecutar acciones para informar sobre la planificación de actividades académicas, administrativas, culturales de la universidad y desarrollar proyectos.

Palabras claves: Liderazgo Transformacional, Gestión, Estrategia, Motivación.

ABSTRACT

Leadership is associated to the traits and characteristics of the leader, where, in the educational and business environment, he is demanding a new type of leadership: charismatic, visionary, transformative, which is exercised in a shared way with the members of the organization with the in order to improve the administrative functions. The present investigation focused on generating transformational leadership strategies to optimize the administrative management of the managerial staff of the Unellez Núcleo Tinaquillo. The study was carried out under the modality of a feasible project. The sample was eleven (11) employees of the Nucleus with managerial positions, using as instrument the questionnaire for the data collection, with a reliability of 0.86 according to the formula of Cronbach's Alfa. The statistical analysis was carried out by means of frequencies and percentages whose results showed that it is necessary to propose changes in relation to the leadership style of the managerial staff aimed at achieving excellence in administrative management. That is why it was proposed to implement the following strategies: establish actions to strengthen and develop teamwork, schedule days of motivation and personal growth, execute actions to inform on the planning of academic, administrative, cultural activities of the university and develop projects.

Keywords: Transformational Leadership, Management, Strategy, Motivation.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de cambio que se están manifestando en el campo de la educación superior como la municipalización de la educación, actualización de los ejes curriculares, plan de formación docente, conllevan a una transformación universitaria del siglo XXI, orientada en la gestión educativa y administrativa, mediante los esfuerzos que realizan actualmente las instituciones universitarias. En tal sentido, se ha convertido en un verdadero reto de la dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo que demande un tipo de destreza social y habilidades gerenciales que pueda unir a toda la comunidad educativa en la persecución de un único propósito, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libres de mediocridad.

El liderazgo y la gestión gerencial son considerados aspectos importantes para la marcha de la organización educativa, dado que las instituciones liberan las potencialidades creativas de sus empleados, es decir, dan poder a los individuos, se apoyan en los objetivos institucionales, lo que permite comparar los planes con los resultados obtenidos, por tal razón el personal directivo debe ser flexible y mantenerse actualizado a fin de generar trabajo y decisiones de calidad a través de la gestión y participación de los grupos de trabajo y distribución equitativo del mismo. Es aquí,

donde muchas instituciones de formación tienen serios problemas al respecto.

La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) Núcleo de Tinaquillo creado en el año 1998, (aproximadamente diecinueve años), no se encuentra ajena a las dificultades, que en su interior se manifiestan problemas como trabajo en equipo poco productivo, desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte del coordinador, tareas no cumplidas, inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, muchos de los trabajadores tienen poca identificación con la institución, se limitan a cumplir con su horario de trabajo.

Lo anterior, permite traer a colación lo descrito por López (2011: 49), donde señaló que:

... se cree que el personal docente y administrativo de la UNELLEZ, Núcleo Tinaquillo del estado Cojedes, presenta un desempeño laboral que satisface medianamente la preparación académica de los estudiantes que egresan como profesionales en las diferentes carreras de esta institución. De igual manera se piensa que los docentes de esta universidad, requieren de actualización con respecto a la cultura organizacional que actualmente demuestran poseer.

Se puede inducir entonces, desde la óptica de este autor, la necesidad de aplicar estrategias

gerenciales y culturales a través de líderes innovadores en vías para el fortalecimiento de la calidad del proceso de enseñanza/aprendizaje y gestión administrativa, lo que conlleva a verificar la relevancia del liderazgo transformacional basado en la optimización de la gestión administrativa, es por ello que se plantó la presente investigación con el propósito de generar estrategias de liderazgo transformacional para la optimización de la gestión administrativa del Personal directivo en la UNELLEZ Núcleo Tinaquillo.

En este sentido, la UNELLEZ núcleo Tinaquillo actualmente demandan la necesidad de contar con un personal directivo comprometido con un liderazgo transformacional sólido con características y fundamentos, señalando de esta manera la complejidad administrativa donde se evidencia en los directivos la idea de imponer su decisión no tomando en cuenta las distintas opiniones de los demás miembros de la institución, lo que trae como consecuencia que la calidad de la gestión no sea la esperada, asociado a una toma de decisiones llevadas a cabo por un mandato y no para dar soluciones a los problemas, lo que lo aleja de los verdaderos intereses y necesidades de la comunidad universitaria, aparte de producir desmotivación.

Esta investigación se realizó centrándose en la estrecha relación que tiene el liderazgo transformacional del Director y la gestión

administrativa, teniendo en cuenta que estas variables son los ejes de toda organización en especial de una institución educativa porque un Director/Gerente/coordinador que ejerce un liderazgo inspirador, influye en su personal para que trabaje con entusiasmo, en equipo e identificándose con la institución, aumentando la productividad e incidiendo en la satisfacción personal de todos y cada uno de los miembros de la institución, lo que conlleva a implementar estrategias que permitan revitalizar las potencialidades de dirección de la universidad para el desarrollo de una efectiva gestión.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Se consideran como antecedentes, la propuesta desarrollada por Peraza (2014) para diseñar técnicas estratégicas que permitan mejorar la gestión de calidad en UNELLEZ, San Carlos Cojedes. Del mismo modo este estudio correspondió a un proyecto factible, cuyo diagnóstico se basó en una investigación de campo de tipo descriptivo a fin de detectar las debilidades y fortalezas que presenta la organización. El estudio llevo a la conclusión que no se cumplen los procesos administrativos dentro de la institución, ni son los más idóneos, y que poco se cumplen con los objetivos bajo los cuales fue creada la institución

Al considerar la teoría del Liderazgo transformacional, en un concepto muy sencillo, se define el líder transformacional “como aquel

que tiene la Capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que logren resultados mayores que los planificados originalmente y recompensas internas.”(Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2005:356). El liderazgo transformacional, está orientado tanto a la excelencia organizacional como a la personal, es el llamado a realizar la hazaña de la reconversión social de la humanidad y sería la energía que sirve de insumo a las obsoletas organizaciones y sus gerentes y líderes.

Sin embargo, “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 2002:231). Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y quien considera que es la integración funcional de los elementos administrativos básicos, los cuales están destinados a prever el futuro y trazar el programa de acción, organizar los recursos materiales y sociales de la empresa, dirigir y orientar al personal, aminorar todos los gastos y esfuerzos colectivos y verificar que todo ocurra de acuerdo a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. En relación a la gestión administrativa,

Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas

mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (Anzola, 2002:70)

No obstante, la gestión administrativa se muestra como una herramienta apoyada en la gerencia estratégica que permite a una organización estar capacitada para articular su futuro más adecuado, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones estratégicas que permitirán a un determinado ente el logro de sus objetivos y en las metas propuestas, lo cual admite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Igualmente, son esas actividades de enunciación, de realización y evaluación de tácticas que hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

De acuerdo con Strickland (2005), la estrategia empresarial es el plan de acción que ha desarrollado, la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio, en donde la estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que es necesario desarrollen los gerentes. El enfoque estratégico requiere un proceso profundo de adopción de decisiones, porque es necesario seleccionar el futuro definiendo el rumbo adecuado a las

necesidades, con base en información, generalmente incompleta. Este tipo de decisiones no son de fácil adopción, porque identificar y seleccionar un curso estratégico de acción entre todas las opciones posibles es complejo.

METODOLOGÍA

La investigación realizada fue de diseño no experimental, bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en un nivel descriptivo, cuya población quedó conformada por 11 miembros del personal de la UNELLEZ núcleo Tinaquillo; (5) directivos en el área académica y el segundo por (6) directivos en el área administrativa. Particularmente en este caso de estudio, los miembros coinciden con la población total a estudiar, por esa razón la muestra se considera de tipo censal.

Con respecto al instrumento aplicado, “cuestionario” que según Nava (2004), sirven para registrar información por escrito, dado que son una modalidad de encuesta, aplicada en grupos o poblaciones homogéneas con niveles y con problemáticas.

El mismo fue suministrado a la población de directivos tanto en el área académica como administrativa de la UNELLEZ núcleo Tinaquillo. Los ítems se redactaron con proposiciones sencillas bajo la escala de Likert permitiendo al encuestado establecer el propósito del enunciado con alternativas de respuesta en escala de frecuencias como:

totalmente desacuerdo, medianamente de acuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, medianamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y una puntuación que oscilará entre 1 y 5.

En cuanto a la validez de la prueba de conocimientos, se determinó a través de juicio de 3 expertos en las diferentes áreas de las ciencias gerenciales y de metodología de la investigación, quienes emitieron su opinión en cuanto a contenido y constructos, según el objetivo de la investigación y la operacionalización de la variable.

En relación a la confiabilidad del instrumento, se midió a través del Coeficiente Alpha de Crombach ya que este se aplicará en función al procedimiento de varianzas de los ítems. Los datos para el análisis de confiabilidad se obtuvieron mediante la aplicación de una prueba piloto a 11 personas cuyas características se asemejaban a la de la muestra seleccionada para el estudio.

La fórmula para el coeficiente Alpha de Crombach se tomó de Palella y Martins (2010), obteniéndose un valor igual del índice a 0,86 lo que indica que el instrumento aplicado durante la investigación posee un grado de confiabilidad altamente confiable, en vista de estar ubicado entre 0,81 y 1 de la escala establecida para tal fin, de esta manera se procede con la siguiente fase de esta investigación.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento tomando en cuenta la variable y su dimensión referidas a las características del liderazgo transformacional en la UNELLEZ fueron los siguientes: En promedio un 30% de los encuestados respondió que cree que la

es necesario conocer las características que definen a un líder transformacional tales como: Estimulación Intelectual, Carisma, Consideración individual, Inspiración, Tolerancia psicológica, Capacidad, Trabajo en equipo, Tiempo – Recurso y Formación continua; contentivos de los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 del cuestionario.

Tabla N° 1

Liderazgo Transformacional. Dimensión: Características. Ítems 1 al 9

Ítems	Totalmente De acuerdo		Medianamente De acuerdo		Ni de acuerdo Ni desacuerdo		Medianamente en Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	9	1	9	1	9	3	27	5	45	11	100
2	1	9	5	45	0	0	5	45	0	0	11	100
3	2	18	1	9	1	9	5	45	2	18	11	100
4	1	9	2	18	4	36	4	36	0	0	11	100
5	1	9	1	9	4	36	5	45	0	0	11	100
6	1	9	4	36	2	18	4	36	0	0	11	100
7	1	9	1	9	1	9	0	0	8	73	11	100
8	1	9	1	9	2	18	4	36	3	27	11	100
9	11	100	0	0	0	0	0	0	0	0	11	100
Promedio	2	20	2	16	2	15	3	30	2	18	11	100

Fuente: Romero, Barrios (2018)

gerencia actual no posee las características que definen a un buen líder (ver tabla N°1)

El líder dentro de la organización tiene la autoridad formal de funciones de jefe, gerente o administrador, debe mostrar habilidades y actuaciones que faciliten el manejo y movimiento de los recursos así como fomentar el buen comportamiento del grupo que tiene a su cargo y liderarlos hacia una meta común en el logro de los objetivos generales de la organización. Para iniciar el presente análisis e interpretación por dimensiones de las variables

En lo que respecta a los resultados obtenidos de la dimensión criterios, dentro de la variable Liderazgo Transformacional, , relacionada con los indicadores: Integridad, Valores, Disposición, Objetividad, Prioridades, Comunicación, Perceptividad del cuestionario aplicado al personal que labora en la UNELLEZ núcleo Tinaquillo, un 62% de los encuestaron manifestaron en sus respuestas diferencias dividas en partes iguales, 31% totalmente de acuerdo y 31% medianamente en desacuerdo, lo que permite aseverar que las

relaciones interpersonales que prevalece en la institución distan de ser las más idóneas (ver tabla N°2)

más se adecua a nuestra necesidad actual de fortalecer la identidad y la cultura organizacional. De esta manera, promueve

Tabla N° 2

Liderazgo Transformacional. Dimensión: Criterios

Ítems	Totalmente De acuerdo		Medianamente De acuerdo		Ni de acuerdo Ni desacuerdo		Medianamente en Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	2	18	1	9	1	9	7	64	0	0	11	100
11	2	18	3	27	5	45	1	9	0	0	11	100
12	3	27	5	45	2	18	1	9	0	0	11	100
13	7	64	3	27	1	9	0	0	0	0	11	100
14	1	9	2	18	2	18	6	55	0	0	11	100
15	8	73	3	27	0	0	0	0	0	0	11	100
16	1	9	1	9	0	0	9	82	0	0	11	100
Promedio	3	31	3	23	2	14	3	31	0	0	11	100

Fuente: Romero, Barrios (2018)

De acuerdo, a los datos que reflejó el instrumento aplicado las relaciones interpersonales que prevalece en la institución distan de ser la más idónea, Por lo tanto, es relevante expresar que, la comunicación en cualquier organización, es la que refleja el vínculo esencial entre valores y comunicación y

nuevos enfoques y soluciones a los problemas que se susciten dentro y fuera de la institución, estimulando intelectualmente a todos sus miembros a plantear se preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, aceptando los errores como una forma creativa y constructiva de ir construyendo

Tabla N° 3

Gestión Administrativa. Dimensión: Función Gerencial.

Ítems	Totalmente De acuerdo		Medianamente De acuerdo		Ni de acuerdo Ni desacuerdo		Medianamente en Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	1	9	3	27	2	18	5	45	0	0	11	100
18	1	9	5	45	2	18	3	27	0	0	11	100
19	1	9	5	45	2	18	3	27	0	0	11	100
20	2	18	9	82	0	0	0	0	0	0	11	100
21	3	27	0	0	1	9	5	45	2	18	11	100
22	1	9	5	45	0	0	5	45	0	0	11	100
23	1	9	2	18	2	18	5	45	1	9	11	100
24	2	18	2	18	1	9	1	9	5	45	11	100
25	1	9	1	9	1	9	2	18	6	55	11	100

Fuente: Romero, Barrios (2018)

conocimientos, lo cual es propio de una persona que dirige organizaciones inteligente.

En cuanto al a la aplicación de la función gerencial el resultado de un 32% está mediamente de acuerdo con la ejecución de los principios de la administración según estas las interpretaciones se pudo constatar que el liderazgo que ejerce el equipo directivo no está incidiendo en las gestiones administrativas para que haya buen funcionamiento de la institución, debido a que no hay un compromiso colectivo para con la institución. (ver tabla N°3)

Según las interpretaciones se pudo constatar que el liderazgo que ejerce el equipo directivo no está incidiendo en las gestiones administrativas para que haya buen funcionamiento de la institución, porque en los resultados obtenidos en los otros ítems, constatan que no hay un compromiso colectivo para con la institución, y el equipo directivo es el que debe orientar, monitorear y evaluar todo el proceso. El equipo directivo no se ha ganado la voluntad y el entusiasmo de la comunidad unellista, por lo que se recomienda

Tabla N° 4 Estrategias de Liderazgo Transformacional		
Estrategias	Aplicación	Evaluación
1-Elaborar acciones para fortalecer y desarrollar el trabajo en equipo	Se propuso un conversatorio mensual en temas libres	Se evidenció una actitud positiva de los participantes, los cuales manifestaron sus necesidades e inquietudes por medio de una matriz FODA
2-Programar jornadas de motivación y crecimiento personal para fortalecer el sentido de pertenencia a la institución	Talleres: Motivación Comunicación interpersonal. Trabajo en equipo. Manejo de conflictos	Se lograron aplicar 02 talleres con su respectiva coevaluación la cual arrojo resultados 100% satisfactorio para el personal
3-Planear actividades para fomentar la información y comunicación de los trabajadores	Compartir de experiencias: Culturales, Deportivas, Recreativas	No se aplicaron Resultado: 0%
4-Ejecutar acciones para informar sobre la planificación de actividades académicas, administrativas, culturales de la universidad	Comité Gerenciales	Resultados 100% satisfactorio para los Dpto. de: Admón, ARSE, Presupuesto, donde se pusieron en práctica la elaboración de indicadores de gestión administrativa
5-Desarrollar proyectos para la integración de otras universidades cercanas en pro del beneficio de la educación superior en el municipio	Proyectos de Integración con UNEFA, MISION SUCRE, UNES	No se concretó Resultado: 0%
Fuente: Romero, Barrios (2018)		

comprometerse a trabajar a la par del equipo directivo, para que la UNELLEZ, ofrezca calidad en su servicio, defienda sus propósitos, misión y visión, para el logro fundamental de la calidad educativa, la transformación de la organización y el excelente funcionamiento.

De esta manera, se pone en evidencia que en la UNELLEZ núcleo Tinaquillo del estado Cojedes, debe implementarse el liderazgo transformacional como una necesidad sentida a nivel personal y profesional por parte de los cumplen la función directiva y de todos los relacionados en el proceso administrativo / educativo, de allí, que se hace indispensable la aplicación de las siguientes estrategias que permita optimizar la gestión administrativa del personal directivo, tomando como premisa la sensibilización del personal, promoviendo la participación del personal directivo docente y administrativo en el mejoramiento de la gestión administrativa y educativa e incentivar el trabajo en equipo y solidario con la planeación de estrategias (talleres, actividades informativas y comunicacionales) que involucren al personal directivo docente y administrativo de la institución. (ver tabla N° 4).

Es importante resaltar que la Estrategia N° 3 y N° 5 tuvieron más limitación para su aplicación: Cambios estructurales en la directiva del Núcleo, desconocimiento de la nueva gerencia y lapsos de tiempo muy cortos, por lo tanto el resultado es de 0%.

CONCLUSIONES

En conclusión, los directivos de las UNELLEZ núcleo Tinaquillo no aplican el estilo de liderazgo transformacional en su gestión, así como de manera casi regular manejan las competencias gerenciales en relación a las actividades o funciones administrativas. Entre tanto, al conceptualizar al personal directivo en el liderazgo transformacional dentro de las funciones que realizan en el cumplimiento de las actividades universitarias poseen entre sus elementos y criterios cualidades como: más de la mitad del personal directivo que gerencia siempre sirven de guía en las actividades que se realizan, siendo empático y tomando decisiones de forma analítica, así mismo el director posee la capacidad para transmitir y recibir información en forma clara.

En las actividades de gestión administrativa, el personal directivo no tiene trazado un plan de acción a largo y mediano plazo, al no aplicar los procesos administrativos básicos para el logro de las metas y objetivos de las instituciones, orientándose únicamente a las actividades de corto plazo, improvisando las actividades para el logro de los mismos. En tal sentido, los resultados que se obtuvieron de la aplicación de ciertas estrategias de liderazgo transformacional en la optimización de la gestión administrativa se concretó que es, este estilo de liderazgo, el modelo más apropiado

para el nuevo contexto de cambio que deben experimentar las universidades.

Finalmente, se proponen las siguientes recomendaciones: El personal directivo debe proponer actividades que permitan la motivación y una mayor unión con el personal de manera que las relaciones interpersonales propiciadas a través de la comunicación fluyan con mayor fuerza y les ayude a lograr los objetivos comunes en los procesos. Los nuevos gerentes tendrán que prestar mucha atención a los planteamientos realizados por el personal de la institución sobre las expectativas y preocupaciones que exponen en relación aquellas áreas que sirven de cultivo para generar situaciones conflictivas y buscar soluciones inmediatas a las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzola, S. 2002. Administración De Pequeñas Empresas. Segunda Edición. México: McGraw Hill,
- Chiavenato, I. 2002. Gestión al Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill. .
- Gibson, Ivancevich y Donnelly. 2005. Las Organizaciones. Décima Edición. México: Mc Graw Hill
- López S. 2011. Estrategias Gerenciales basadas en la cultura organizacional para optimizar el desempeño laboral de docentes de la UNELLEZ Tinaquillo Estado Cojedes. Trab. Grd para optar al título de Magister en Gerencia Pública. UNELLEZ.
- Nava H de V. 2004. La investigación jurídica. Ediluz. Maracaibo Zulia p-78
- Palella, S., y Martíns, F. 2006. Metodología de la Investigación Cuantitativa Edición. Caracas: FEDUPEL.
- Peraza, P. 2014. Estrategias para mejorar la gestión de calidad. Caso: Universidad

Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, San Carlos Cojedes Trab. Grd para optar al título de Magister en Gerencia Publica. UNELLEZ.