



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN Y LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES CNT EP
TUNGURAHUA

**Proyecto de Investigación y Desarrollo (Tesis) previo a la obtención del
título de**

Magister en administración de empresas mención planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Johana Patricia Aldás León

Director:

MSc. Osmany Pérez Barral, Ph.D

Ambato – Ecuador

Octubre 2016

Estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por:

Johana Patricia Aldás León

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas.



Departamento de Investigación y Postgrados

Octubre 2016

Estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos M.A.
Miembro Calificador

Osmany Pérez Barral, PhD
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Altamirano Villaroel, Dr.
Secretario General

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Octubre 2016

Ficha Técnica

Programa: Magister en administración de empresas

Tema: Estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo (Tesis)

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Johana Patricia Aldás León

Director: MSc. Osmany Pérez Barral, Ph.D

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto de investigación se expone una estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, iniciándose con el estudio de las tendencias de comunicación y los procesos de inteligencia emocional que se manejan entre los trabajadores de una empresa de servicios de telecomunicaciones. La investigación permite aplicar las herramientas idóneas para el diagnóstico de las posibles afectaciones que están marcando el desempeño del personal y, luego establece la estrategia adecuada para que se logre una comunicación efectiva. El producto final de la investigación es la ejecución de la estrategia en todas las áreas funcionales, con la participación eficiente, eficaz y efectiva del liderazgo para lograr el ambiente laboral esperado.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Johana Patricia Aldás León, portadora de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1803881612, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Johana Patricia Aldás León

1803881612

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a los seres increíbles que aportan a mi vida, amor, felicidad y paz.

Primeramente, a Dios, el ser más sublime sobre la tierra que con su fuerza infinita me brinda cada día la templanza y el poder de seguir el camino correcto en mi vida.

A mis dos hijos Adrián y Alejandro mi razón de ser, adorables e increíbles que cambiaron mi vida desde el momento de sus nacimientos y que son el reflejo de amor, inocencia y risas, llenan de alegría mi corazón.

A mi esposo Miguel por ser mi amigo y compañero en este tren de la vida.

A mis padres, Blanca y Raúl, los seres que me forjaron y me hicieron una luchadora en la vida.

A mis hermanas, Jackeline y Ericka, mujeres esplendorosas, y buenas compañeras.

Johana Patricia Aldás León

Reconocimientos

Extiendo una gratificación a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, al Departamento de Investigación y Postgrados, a mis maestros y compañeros de clase que fueron el apoyo esencial en este proceso de instrucción.

Mi agradecimiento fraterno al MSc. Osmany Pérez, Ph.D, profesional de invaluable conocimientos y apreciable asesoría, quien con sus consejos y dirección ha aportado enseñanza y experiencias para la realización de este proyecto.

Resumen

El presente proyecto de investigación propone una estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones: Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP) Tungurahua, el cual se inicia con el estudio de las tendencias de comunicación y los procesos de inteligencia emocional que se administran con los trabajadores de una empresa de servicios de telecomunicaciones. Para alcanzar este objetivo, se diseña una estrategia que permita mejorar las relaciones internas de la Institución, utilizándose metodologías de estudio como: el análisis documental, el cuestionario y la entrevista; obteniendo información de los empleados, jefes y supervisores que trabajan en la CNT EP Tungurahua. Los resultados de la investigación orientan a desarrollar actividades correctivas que permitan lograr una comunicación efectiva y una inteligencia emocional coordinada entre los miembros que conforman la corporación, para lo cual es necesario la participación eficiente, eficaz y efectiva de los líderes y grupos estratégicos en todas las áreas funcionales, a fin de alcanzar el clima laboral esperado.

Palabras Claves: comunicación e inteligencia emocional

Abstract

This research project proposes a strategy for the improvement of communication and emotional intelligence in a telecommunications company, CNT EP Tungurahua. It begins with the study of communication trends and the processes of emotional intelligence that are administered with the workers of a telecommunication services company. In order to meet this objective, a strategy is designed that makes it possible to improve the internal relations of the institution using study methodologies such as documentary analysis, questionnaire and interview and this information that is getting from the employees, bosses and supervisors who work at CNT EP Tungurahua National Corporation of Telecommunications. The research results help to develop corrective activities that will achieve effective communication and a coordinated emotional intelligence among the members of the corporation. For this reason, efficient and effective participation is needed from the leaders and strategic groups in all of the functional areas in order to reach the anticipated work climate.

Key words: communication and emotional intelligence

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	III
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	IV
Dedicatoria	V
Reconocimientos	VI
Resumen	VII
Abstract	VIII
Tabla de Contenidos	IX
Lista de Tablas	XI
Lista de Esquemas	XII
Lista de Figuras	XIII
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo.....	1
1.2. Descripción del documento.....	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica.....	5
2.2. Descripción del problema.....	6
2.3. Preguntas básicas.....	6
2.4. Formulación de meta.....	7
2.5. Objetivos.....	7
2.6. Delimitación funcional.....	7
3. Marco Teórico	8
3.1. Origen y evolución de la comunicación.....	8
3.2. Origen y evolución de la inteligencia emocional.....	11
3.3. Relación de la comunicación y la inteligencia emocional con las empresas de la información..	16
3.3.1. La Comunicación a través de los mensajes y sus incidencias gesticulares.....	17
3.4. Estudios de modelos de comunicación e inteligencia emocional en empresas de servicios.....	18

3.4.1 Estudios de la comunicación en las organizaciones.	20
3.4.2. Modelos de inteligencia emocional.	22
3.5. Relación entre la comunicación y la inteligencia emocional con una empresa de Servicios.	28
3.6. La inteligencia emocional con relación a la comunicación no verbal.	30
3.7 La inteligencia social como parte fundamental del liderazgo.	34
3.8. La comunicación y la inteligencia emocional relacionado al capital intelectual y emocional.	37
3.9 Estado del Arte.	38
4. Metodología.	40
4.1. Diagnóstico.	40
4.2 Método Aplicado.	41
4.2.1 Caracterización de las variables que se derivan de la comunicación y la inteligencia emocional. ...	42
.....	42
4.2.2 Características del liderazgo situacional.	44
5. Resultados.	68
5.1. Producto final.	68
5.1.1 Elementos de la aplicación estratégica.	69
5.2 Evaluación Preliminar.	81
5.3 Análisis de Resultados.	83
6. Conclusiones y Recomendaciones.	84
6.1. Conclusiones.	84
6.2. Recomendaciones.	85
REFERENCIAS.	86
APÉNDICES	
Apéndice A. — Conceptualización de la inteligencia emocional.	90
Apéndice B. — Flujo grama del proceso de medición del clima laboral de la CNT EP.	91
Apéndice C. — El poder del gran motivador.	92
Apéndice D. — Instrumentos de investigación.	93
Apéndice E. — Instrumentos de validación.	102
RESUMEN FINAL.	104

Lista de Tablas

1. ¿En cuál de las siguientes capacitaciones o modelos que la empresa ha implementado, usted ha participado? Argumente para qué le ha servido en su trabajo. 55
2. De las siguientes opciones, escoja las que más aplica usted para ejecutar la comunicación interna con el personal bajo su cargo. 57
3. ¿Cómo es su reacción al momento de verificar que su personal se encuentra desmotivado por temas laborales? Diga las ventajas de su selección. 57
4. En función de la siguiente escala, siendo (1) No, (2) Tal vez, (3) Indiferente, (4) Sí, (5) Muy bien. Marque con un círculo en la casilla correspondiente y conteste para cada tema planteado. 58
5. En función de la siguiente escala, siendo (1) No, (2) Tal vez, (3) Indiferente, (4) Sí, (5) Muy bien. Marque con un círculo en la casilla correspondiente y conteste para cada tema planteado. 60
6. En función de la siguiente escala, siendo (1) No, (2) Tal vez, (3) Indiferente, (4) Sí, (5) Muy bien. Marque con un círculo en la casilla correspondiente y conteste para cada tema planteado. 62
7. Ordene según su criterio cómo debería priorizarse una estrategia para la mejora de la Comunicación y la inteligencia emocional en su área de trabajo. 64
8. Matriz FODA de la comunicación y la inteligencia emocional de la CNT EP Tungurahua ... 74
9. Cronograma de Actividades para el cumplimiento de las estrategias. 80
10. Resultados de la evaluación preliminar. 82

Lista de Esquemas

1. Teorías de la evolución de la comunicación.....	10
2. Desarrollo de la inteligencia emocional según varios autores.....	13
3. Teoría evolutiva de las emociones.....	14
4. Incidencias de la transmisión de mensajes.....	17
5. Pilares fundamentales de la inteligencia Emocional.....	23
6. Claves que impulsan a la auto motivación.....	27
7. Estilos de un líder en la administración del talento humano.....	32
8. Modelo de Sensibilidad Social, Presencia o Aporte, Autenticidad, Claridad, Empatía (SPACE).	34
9. Las diez Emociones dinámicas de las personas en las organizaciones.....	38
10. Empresas de servicios de telecomunicaciones versus clima laboral.....	40
11. Variables que se derivan de la comunicación.....	42
12. Variables que se derivan de la inteligencia emocional.....	42
13. Método DISC.....	43
14. Liderazgo situacional.....	45
15. Respuesta a la pregunta 2 realizada a los entrevistados (jefes de área y supervisores)	56
16. Mapa estratégico de la comunicación y la inteligencia emocional.....	77
17. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	79

Lista de Figuras

1. ¿Cree usted que la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, se preocupa por el ambiente laboral de sus empleados? 47
2. Según su criterio, ¿Cuál de los siguientes componentes deben influir más en el clima laboral de la organización? Argumente su respuesta 47
3. La relación con sus compañeros de trabajo dentro del área que usted se desempeña es. ... 48
4. ¿Cómo considera la relación entre las áreas (*Staff* de Gerencia, Financiera Administrativa, Técnica y Comercial), de la CNT EP Tungurahua? 49
5. La relación que tiene con su jefe inmediato es. 50
6. ¿Dentro de su área de trabajo, cómo cataloga usted a la comunicación interna? 50
7. ¿Cuál de las siguientes opciones, cree que es la más importante para tener una comunicación efectiva en su área de trabajo? 51
8. La información interna que se emite desde la instancia de su compañero hacia la suya es. .51
9. ¿Conoce usted, a qué se refiere el concepto de inteligencia emocional? 52
10. Usted cree que inteligencia emocional es sinónimo de. 52
11. Según su criterio, la inteligencia emocional que se maneja con el personal de la CNT EP Tungurahua aporta a su trabajo diario. 53
12. ¿Cuál de las siguientes opciones considera usted que es la más importante para la relación interpersonal (relaciones entre personas) en su área de trabajo? 53
13. ¿Ha participado en alguna capacitación sobre administración del talento humano, específicamente en el manejo de emociones, comunicación e inteligencia emocional o variables similares? 55
14. Considera usted que la CNT EP Tungurahua, debería enfocarse más en temas para la administración del clima laboral de sus colaboradores. 56
15. ¿Cuál es la reacción que usted percibe del personal bajo su cargo, luego de que se expone información importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa? Argumente su respuesta. 58
16. ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que es la que más se aferra a los sentimientos de los trabajadores de la empresa? 63
17. ¿Considera usted necesario implementar estrategias que mejoren la comunicación y la inteligencia emocional de los colaboradores dentro de su entorno laboral? 64
18. Estrategia para mejorar la comunicación y la inteligencia emocional de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua. 70

Capítulo 1

Introducción

Las empresas de telecomunicaciones en el Ecuador se basan en la generación de innovación, desarrollo y tecnología. Este perfil establece en la mente de los consumidores la necesidad de utilizar constantemente el servicio de información, al convertirse en un estatus global. En este sentido, las compañías de estas industrias son realmente competitivas y las encargadas de establecer capacidades de comunicación e inteligencia emocional en sus empleados, lo que motiva a la máxima dirección a investigar la efectividad de aplicar estrategias idóneas que generen un ambiente laboral favorable para el personal a su cargo. En esta situación, el estudio se convierte en el punto clave de desarrollo de una empresa, al enfocar su atención a la gestión del talento humano, lo cual impulsa la evolución de convertir a los empleados en administrar una comunicación fluida y una adaptable inteligencia emocional.

En la actualidad, las instituciones se encargan de llevar una administración controlada en su recurso humano, estableciéndose estrategias de participación, gestión del talento humano y clima laboral estable, con el objetivo de aplicar un equilibrio en la parte operativa y emocional del personal, creándose un enfoque de negociación.

1.1. Presentación del trabajo

En la práctica empresarial, las organizaciones requieren simplificar el uso de sus recursos operativos y perfeccionar la comunicación y la inteligencia emocional de sus empleados, pues, al ser considerado un proceso complejo no se escatima su estudio y aplicación.

Las relaciones interpersonales deben ajustarse a la productividad y al cumplimiento de metas con la intervención de personas que ejecuten un concepto de comunicación e inteligencia emocional, por lo que se pone de manifiesto la importancia de aplicar el presente trabajo como herramienta de solución a los posibles inconvenientes en los procesos de gestión de talento humano en empresas de telecomunicaciones.

Problema Científico

¿Cómo lograr la mejora en la implementación de una estrategia de comunicación e inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua?

Objetivo General

Validar una estrategia de comunicación e inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, que contribuya a la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de la institución.

Objetivos Específicos

- Fundamentar científicamente los criterios de autores sobre comunicación e inteligencia emocional aplicados a empresas de servicios dedicadas a las telecomunicaciones.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa y el comportamiento del personal interno en la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.
- Diseñar la estrategia a aplicarse en el ámbito de las relaciones interpersonales relacionadas a la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.
- Validar la estrategia a utilizarse en la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

1.2. Descripción del documento

El trabajo de investigación se presenta de la siguiente forma:

En el capítulo 1, se plantea la introducción del documento de investigación.

En el capítulo 2, se presenta el planteamiento de la propuesta de trabajo que detalla la información técnica básica, descripción del problema, preguntas básicas, objetivos y delimitación funcional.

En el capítulo 3, se desarrollan las principales definiciones y conceptos.

En el capítulo 4, se expone el proceso y la metodología a seguir, incluyéndose un diagnóstico y las estrategias empleadas.

En el capítulo 5, se detallan los resultados de la propuesta.

En el capítulo 6, se verifican las conclusiones y recomendaciones.

La estructura descrita, conduce al planteamiento de la propuesta de este proyecto de investigación, el cual se trata a continuación.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

Las empresas de servicios requieren perfeccionar el uso de sus recursos y simplificar sus operaciones para estar en sintonía con los avances tecnológicos, a través de la implementación de procesos adheridos a sus necesidades con el uso de la inteligencia organizacional, la comunicación corporativa, reconociéndose las ventajas que presentan los sistemas de gestión de información, tecnologías de la información y comunicación (González, 2012).

En esencia, la comunicación y la inteligencia emocional, son variables que requieren la atención y el interés de un líder, porque se la define como: “la forma de dominar las interrelaciones y la autoconciencia en un solo enfoque. La Comunicación asertiva va de la mano de la inteligencia emocional (IE), y esta última, se adquiere con trabajo introspectivo y reflexivo para comprender las emociones propias y ajenas. Desarrollarla es clave, por cuanto el cerebro humano está «cableado», de tal manera, que las emociones son el principal motor de la conducta, es decir, reaccionamos emocionalmente frente a los acontecimientos antes de ser capaces de pensar racionalmente sobre ellos” (País, 2015).

En consecución, es fundamental establecer hábitos que representen dinamismo en el mundo profesional, que transformen a un ser común en un individuo proactivo, capaz de llevar una disciplina sólida en sus actividades, y sobre todo, de las relaciones interpersonales para lograr una comunicación asertiva y un dominio de su comportamiento. Según Covey (1997), los 7 hábitos de la gente altamente efectiva representan un enfoque integral de la efectividad personal e interpersonal, hábitos como: la proactividad, empezar con un fin en mente, establecer primero lo primero, pensar en ganar/ganar, procurar primero comprender y después ser comprendido, sinergizar y afilar la sierra.

En el estudio de Goleman (1999), se destaca que “la inteligencia emocional, es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y, engloba habilidades, tales como: el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, entre otras. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el desinterés, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”.

Según el estudio de Chiavenato (2002) “los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo, las relaciones con los empleados, desde jefaturas hasta subordinados, se reconocen como un factor de importancia, ya que los subordinados requieren atención y

acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, siendo problemas que afectan el desempeño de las personas, convirtiéndose en empleados problemáticos” (p.363).

Se debe considerar también que, en la práctica el clima organizacional es el ambiente humano en el que se desarrollan las actividades de los trabajadores de una organización. Se dice que existe “un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable, y, por tanto, puede aportar sus conocimientos y habilidades” (Bager, 2009, p.143).

Respecto a la comunicación asertiva, se deduce que es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados, aunque sin rasgos de agresividad para con los demás; o sea, es ponerse a caminar en los zapatos del otro, tanto como en los suyos propios, es decir, aplicar la empatía en los ámbitos empresariales (Castro, 2013).

Para empezar con el estudio de la inteligencia emocional, se debe identificar primero el comportamiento de uno para visualizar y discernir la conducta de los demás. “El ser humano es, en gran medida, el creador de su propia realidad y tiene en su interior los recursos necesarios para dar sentido y orden a su existencia, con lo cual puede alcanzar una sensación de paz y realización interior” (Teruel, 2004, p.16).

En tal sentido, es importante entender las emociones propias y de los demás en el trabajo, aplicándose una estrategia para solucionar los problemas de comunicación e inteligencia emocional. Al respecto, Molina y Villavicencio (2012), exponen que “simplemente la posibilidad de afrontar las relaciones profesionales desde una óptica más flexible y accesible ya merece la pena como punto de partida para iniciar una reflexión en cuanto a su puesta en práctica. Los resultados sin duda merecen el esfuerzo” (p.46). Un estudio introspectivo en el concepto de empatía para el personal de la Institución se enfoca en el ámbito personal, conocer las necesidades de las otras personas establece vínculos más cercanos a la realidad de cada persona.

De hecho, la implementación de una estrategia para la comunicación y la inteligencia emocional va de la mano con el estudio de la programación neurolingüística (PNL), “ya que es un método que identifica la coordinación del lenguaje y los patrones del comportamiento, permitiéndose comunicar con los demás de forma individual, porque cada sujeto es único a la hora de ejercer sus dotes lingüísticas y comunicativas, por lo tanto, la percepción de cada individuo tiene distintos contextos relacionados con su vida social y profesional” (Fuster, 2007).

La propuesta para implementar una estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de servicios es fundamental en el estudio de cada uno de los autores tratados, los conceptos se definen para el ámbito que se requiere, y se ajustan a la necesidad de este estudio.

Las capacidades de la inteligencia emocional según Goleman (1999), se definen de la siguiente manera:

- a) Independencia: cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- b) Interdependencia: cada individuo depende en cierta medida de los demás, con los que se haya unido por interacciones muy poderosas.
- c) Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la empatía; el autocontrol y la conciencia de uno mismo contribuyen a la motivación, y estas cuatro capacidades resultan esenciales, a su vez, para desarrollar las habilidades sociales.
- d) Necesidad, pero no suficiencia: poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo las competencias asociadas con ella, por ejemplo, la colaboración y el liderazgo. Factores, tales como, el clima que se respira en una determinada empresa o el interés de las personas por su trabajo también determinan si estas aptitudes acabarán manifestándose.
- e) Genéricas: la lista general resulta, hasta cierto punto, aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

La estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional parte de un plan de comunicación que considera: Requisitos del plan, información a transmitir, periodicidad de la información, y; destino de la información.

Estas cuestiones identifican de una forma clara y precisa los problemas que surgen en la comunicación y en la aplicación de la inteligencia emocional (Bagner, 2009).

Para trabajar en una organización, las personas deben ejecutar sus tareas, relacionarse con colegas y superiores, atender al cliente, focalizar metas y resultados por alcanzar y, sobre todo, seguir las normas de la organización y compenetrarse en su cultura (Chiavenato, 2002).

2.1. Información técnica básica

Tema: Estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

2.2. Descripción del problema

Las empresas de telecomunicaciones se encargan de generar interconexión a la humanidad a través del uso de las últimas tecnologías. Estas entidades poseen personal especializado y técnico para la atención de dicho servicio, el mismo que, por el giro del negocio y la carga laboral que atraviesan, generan a este personal una comunicación deficiente y una persuasión errónea no alineada a las actividades que cumple cada área. Con estos antecedentes, se hace evidente un clima laboral desfavorable, demostrándose desmotivación y poco interés por realizar un trabajo eficiente no aplicado a obtener un valor agregado a sus actividades. Los autores Covey (1997), Goleman (1999), González (2012), entre otros, realizan estudios de comunicación e inteligencia emocional quienes establecen conceptos acertados en el comportamiento del ser humano, permitiéndose conocer: emociones, frustraciones, actitudes, aptitudes, empatías, autoestima y salud, factores comportamentales que la empresa de telecomunicaciones no lo mejora en su entorno organizacional.

Por lo tanto, la presente investigación busca determinar ¿cómo mejorar la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua?

Para la práctica, el estudio justifica el desarrollo de una estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, ya que éste reside en la voluntad de cambio e inspira a todos los colaboradores a esforzarse por administrar bien sus emociones. La iniciativa debe volverse una rutina diaria en la que todos participen, facilitándose un clima de confianza y apertura. La destreza se logra con motivación, pero con el tiempo los colaboradores notan que el aprendizaje del manejo de actitudes y emociones les trae respuestas positivas en terrenos laborales y personales (Weisinger).

2.3. Preguntas básicas

¿Qué lo origina? La falta de comunicación e inteligencia emocional que permita potencializar las relaciones interpersonales de una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

¿Dónde se origina? En las diferentes áreas de una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

2.4. Formulación de meta

Validar una estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

2.5. Objetivos

Objetivo general.-

Validar una estrategia de comunicación e inteligencia emocional para una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, que contribuya a la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de la institución.

Objetivos específicos. -

1. Fundamentar científicamente los criterios de autores sobre comunicación e inteligencia emocional aplicados a empresas de servicios dedicadas a las telecomunicaciones.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa y el comportamiento del personal interno en la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.
3. Diseñar la estrategia a aplicarse en el ámbito de las relaciones interpersonales relacionadas a la comunicación y la inteligencia emocional de una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.
4. Validar la estrategia a utilizarse en la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

La estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, permite contar con personas con dominio de sus emociones y actuaciones, generándose empatía entre compañeros e identificándose entre ellos: el saber escuchar y hablar de un modo que contribuya a resolver conflictos en lugar de generarlos, sosteniendo el actual ambiente laboral y mejorándolo para alcanzar soluciones satisfactorias entre todos los implicados. Esta estrategia sirve como patrón de aprendizaje para que el personal de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, busque experimentar la necesidad de fomentar mejoras en la comunicación y la inteligencia emocional de las personas frente a los distintos enfoques empresariales.

Por lo tanto, este estudio sirve como una herramienta clave para el manejo y control de los comportamientos y las emociones del personal.

Una vez presentado el problema y los objetivos en la investigación, se procede a desarrollar el estado del arte, con la posibilidad de profundizar conocimientos en comunicación e inteligencia emocional para proyectar una estrategia adecuada al giro del negocio de la empresa objeto de estudio.

Capítulo 3

Marco Teórico

En el desarrollo del marco teórico se despliegan varios elementos conceptuales que favorecen al estudio y tratamiento del presente trabajo de investigación. Este capítulo, hace referencia a los criterios de los diferentes autores que generan un patrón de exploración y permiten la guía respectiva del tema objeto de estudio.

El estudio de los antecedentes, desarrollo y evolución de la estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, permite identificar las variables y los aspectos positivos y negativos de esta aplicación.

La comunicación y la inteligencia emocional en la empresa objeto de estudio, se direcciona a la búsqueda de una estrategia que mejore la interacción de la información entre el personal, que supere las expectativas de relación, empatía y comunicación. “En la actualidad, se vive en una época en la que el tejido social parece deshacerse a una velocidad cada vez mayor, en la que el egoísmo, la violencia y la ruindad espiritual parecen corromper la calidad de la vida comunitaria. La inteligencia emocional gira entorno a la relación que existe entre sentimiento, carácter e instintos morales” (Ríos, 2010).

La evolución y el estudio de los modelos con relación a la comunicación y la inteligencia emocional, es el punto de partida para la iniciación de la investigación en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

3.1. Origen y evolución de la comunicación

El origen de la comunicación y la inteligencia emocional es la primera fase de estudio de este epígrafe. Al verse contemplada la necesidad de contar con un talento humano comprometido en las instituciones, las características ideológicas de los seres humanos vislumbran el comportamiento natural de cada ser vivo, las emociones representan la forma de actuar, desde su nacimiento hasta su muerte, van adquiriéndose experiencias, formándose la conducta humana con sus coeficientes intelectuales adquiridos y adheridos a la realidad de la vida, con sus causas y efectos. Cada individuo pertenece a una sola identidad, a un mundo diferente, y a un panorama laboral según sus capacidades y comportamientos.

La sociedad dentro de la organización, contempla diversos sistemas de comunicación y manejo de inteligencia emocional, tanto así, que cada individuo debe identificar su autoconocimiento, su

equilibrio emocional y saber qué grado de autoestima y confianza posee, identificar el sentido de responsabilidad que tiene, generar una conducta adecuada, gestionar una capacidad comunicativa y de pertenencia, así como formar un liderazgo acorde a su perfil.

En tal sentido, alcanzar un equilibrio entre los componentes mencionados en el párrafo anterior, es esencial, para la vida dentro de una organización, ya que se conjugan los tres elementos principales del ser, que son: genética, educación & formación y vivencias.

Acorde a la terminología establecida en el epígrafe anterior, es necesario conocer de dónde proviene la importancia del estudio de la comunicación y la inteligencia emocional, para ello se aborda los siguientes conceptos:

a) Origen de la Comunicación

La humanidad, en el transcurso de su desarrollo se ha ido transformando físicamente, psicológicamente y espiritualmente. La necesidad de la interrelación personal se establece desde sus inicios, socializándose para formar integración, familiarización y estabilización. “La palabra comunicación proviene del latín “communicatio”, del sustantivo communis, la cual está conformada, a su vez, de “cum” (con) y de munis, (deberes, vínculos)” (Bolaños, 1991).

La fundamentación del origen de la comunicación se establece como la unión de las palabras ordenadas y cronológicamente establecidas para alcanzar el entendimiento entre las personas, la interacción, la participación y la comunión, las mismas que resaltan la composición de las ideas que se quiere expresar.

La comunicación se instituyó con el fin de alcanzar la interrelación social, interactuando mediante los sistemas de enlace, que requieren de conexión, unión y contacto para buscar el nexo entre personas y cosas, entregándose información desde el emisor al receptor mediante un canal y un mensaje.

Así mismo, a la comunicación se la define como un proceso, en el que implica el cambio circunstancial de cualquier fenómeno en el tiempo, que se halla en constante movimiento y dinamicidad.

Según Serrano (2007), “las aptitudes comunicativas conseguidas por otras especies que antecedieron a los humanos aportaron el capital evolutivo cuya herencia hizo posible la comunicación humana. Esas aptitudes se amplían y se modifican profundamente cuando resultan modeladas por la propia evolución de nuestra especie” (p.1). A inicios de la evolución humana, la comunicación se convirtió en el principal canal de interacción, lo que permite en la actualidad el intercambio de ideas para conseguir el fin en común.

b) Evolución de la Comunicación

La comunicación se convierte en un enfoque en las empresas, así lo establece el análisis de Martín (2010) al exponer que: “la historia de la comunicación e información se establece desde el siglo IX (años 801-900) hasta nuestros días, subrayándose la aparición de la práctica profesional de la comunicación en las organizaciones en Estados Unidos a comienzos del siglo XX, y su desarrollo en España a partir de mediados de la década de 1970” (p.161). La interacción comunicacional en las organizaciones se establecen primero en los países desarrollados, los mismos que se acogen a la práctica profesional dando énfasis a las relaciones internas y externas de la institución.

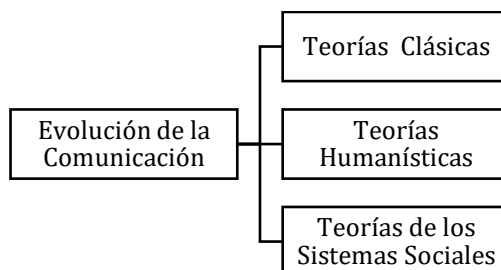
La comunicación en las empresas y en el ámbito profesional establece el punto de atención de las técnicas de interacción verbal y/o escrita, relacionado a las actividades de la institución como las prácticas establecidas que se necesitan para la fluidez de los procesos en una institución.

“Los cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales ocurridos en el último cuarto del siglo XX, han tenido un impacto importante en la reestructuración de la industria de la comunicación, que ha reforzado la consideración de la comunicación como mercancía” (Pérez, Bergés y Sabater 2009). La evolución de la comunicación ha generado un trabajo notable en las empresas, transformándose en el ambiente laboral al giro del negocio, trascendiendo por los estados de un país, generándose enfoques de globalización y adaptándose su esencia al mecanismo interno de una empresa.

Al ser la comunicación un medio de interacción, se convierte en el espacio de transmitir conocimientos, enseñanzas, coordinación, control, administración y canalización de los mensajes, para el manejo y el buen funcionamiento de las relaciones laborales, enviándose y receptándose mensajes que permitan el entendimiento de las partes.

Desde que la humanidad empezó a establecerse como una sociedad, administrándose su tiempo, espacio y lugar, se formaron las industrias, y; éstas a su vez, reclutaron personal para que cumplan con las funciones específicas en cada puesto de trabajo, de ahí que surge la necesidad de la comunicación organizacional, tomándose en consideración las tres teorías siguientes:

Esquema 1. Teorías de la evolución de la Comunicación



Fuente: Félix, 2014.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Las teorías clásicas aplicadas desde el siglo XX, se caracterizan por tener una comunicación vertical, con jerarquía en los procesos, aplicándose normas, reglas y estándares de operación administrativos, identificándose distancias sociales con los empleados, excesivo formalismo y frialdad en los procesos. Las teorías reflejan una administración controlada, con orientación al trabajo duro y a la responsabilidad, aplicándose iniciativa, disciplina, y centralización, factores que se generalizan para el entendimiento metodológico del presente estudio, (Taylor, 2006; Weber, 2009 y, Fayol, 2013).

Las teorías humanísticas, identifican la participación horizontal de los empleados, incluida la toma de decisiones, fomentándose la comunicación abierta y promovida por varios canales, formales e informales, como punto de partida para el desarrollo y autorrealización de los trabajadores, formándose también el desempeño, las conductas, el comportamiento grupal, el liderazgo, la motivación, la comunicación, el autodesarrollo y la administración participativa. Estas teorías se enfocan en el estudio de la teoría X y Y, en la teoría X, es el empleado sin ambiciones y poco interesado en el trabajo, y; la teoría Y, propone que el empleado busque la superación personal y profesional, utilizando un autocontrol y autodirección. Las relaciones estrechas de estas teorías las describen los autores (Likert, 1932; Lewin, 1973 y, Argyris 2009).

Las teorías de los sistemas sociales, se refieren a la interrelación humana con los procesos organizacionales de una Institución, adaptándose a los cambios del medio ambiente en donde se relaciona la administración, la producción y el mantenimiento, lográndose considerar como punto de equilibrio en las acciones técnicas con las relaciones internas, a fin de conseguir resultados óptimos y calidad en los procesos. Además, es considerada como una teoría abierta, democrática y participativa, que se enfoca más en las personas que en los recursos no humanos (Katz y Kahn, 1978).

La evolución de la comunicación ha emprendido un viaje por el tiempo desde sus inicios hasta la actualidad, se ha relacionado con el mundo empresarial, aplicándose de forma vertical y horizontal, definiéndose en una sola conclusión: formar comunicación asertiva de mayor a menor rango para que se ejecute un sistema continuo e innovador en las instituciones y se alcance un objetivo alineado al giro del negocio empresarial.

Una vez revisado las teorías del origen y evolución de la comunicación, la investigación hace referencia también a los estudios realizados al origen de la inteligencia emocional, definiéndose de forma clara y precisa los enfoques emocionales y del comportamiento, presentado en el siguiente epígrafe.

3.2. Origen y evolución de la inteligencia emocional

En España, el término “inteligencia emocional” cobró fuerza hace unos años a partir de la publicación del libro de Goleman (1999). Sin embargo, los trabajos en este terreno comenzaron en los

años 30, cuando se habló por primera vez de la inteligencia social, la cual comenzó a considerarse seriamente el aspecto emocional. No es hasta 1983, que David Gardner retoma el asunto en sus escritos sobre inteligencia múltiple, teniéndose que esperar hasta 1990 para que Salovey & Mayer acuñen el término de inteligencia emocional (Fuster, 2007).

Los autores que se enfocan en el estudio de la inteligencia emocional, abarcan definiciones que patrocinan este esclarecimiento como sinónimo de: actitud, auto confianza, auto motivación, auto control y habilidades sociales, variables que se consideran indispensables para el desenvolvimiento en el ámbito laboral.

Otro estudio realizado por Gardner (1994) expone: "... a principios del siglo XX, la comunidad científica y la sociedad en general, se conmocionó acerca de la prueba de la inteligencia, fue al menos tan pronunciada como el entusiasmo por la frenología de casi un siglo atrás, pero se prolongó durante mucho más tiempo", exteriorizándose el estudio de las estructuras de la mente, por primera vez se define que no existe una inteligencia única, sino que dependiendo del ser humano, éste posee varias inteligencias. "Esta teoría, llamada "de las inteligencias múltiples" (IM), permitió arribar al concepto de inteligencia emocional (IE)" (Trujillo & Rivas 2005). Por tal razón, se entiende que los seres humanos poseen inteligencias variadas, las cuales se identifican en la expresión del comportamiento y de las habilidades de comunicación, identificándose a cada ser como único.

Lo expuesto anteriormente, reivindica que el descubrimiento de la inteligencia fue un proceso para satisfacer las utilidades sociales, para medir la valoración del ser humano en las distintas áreas, estudios que miden el comportamiento, la conducta y la actitud de las personas.

El cerebro es el principal instrumento y canal de comunicación con las demás personas, así lo establece un estudio realizado por Acosta (2013), en el que afirma: "el cerebro es la interface que hay entre nosotros y el medio ambiente externo o interno. Controla y gestiona los instintos que seguimos, lo que sentimos, lo que pensamos, las emociones que nos inundan, las habilidades que desarrollamos, la personalidad, el sentido del humor, el comportamiento, en suma."

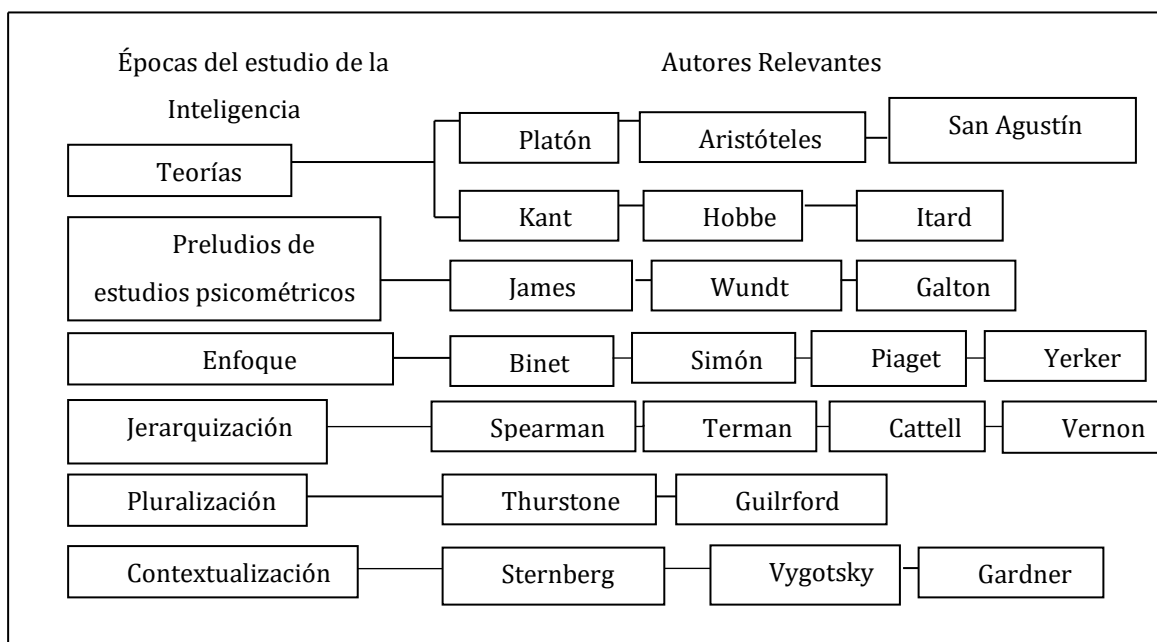
A inicios de la época de los 90, los psicólogos Peter Salovey y su colega John Mayer, contuvieron a la inteligencia emocional como la relación interpersonal e intrapersonal, las cuales, forman parte importante en el contacto individual y grupal de una organización, permitiéndose conocer la relación interna y externa entre individuos y la propia del ser, formados por varios caracteres de personalidad como: empatía, conocimiento y entendimiento emocional, características que alimentan la noción emocional de las personas (Martin y Boeck, 2000).

Así mismo, el presente estudio se enfoca en la importancia de adherir en la mente del personal de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua un patrón de conducta que permita controlar las

relaciones internas entre colaboradores, para que se obtenga un nivel productivo en la administración de las emociones frente a los posibles problemas.

El estudio de la inteligencia emocional se inicia a través de la revisión de las fases de evolución de la inteligencia, la cual se contempla bajo los criterios de varios autores, la relación existente desde las teorías legas, preludios de estudios psicométricos, enfoque psicométrico, jerarquización, pluralización y contextualización, marcan el desarrollo de la inteligencia emocional, y; vislumbran el panorama de estudio de la presente investigación.

Esquema 2. Desarrollo de la Inteligencia según varios autores



Fuente: Trujillo & Rivas, 2005
Recuperado por: Aldás, 2016.

Teorías Legas. - Investigados por Aristóteles (384-322 a.C.); Platón (c. 428-c. 347 a.C.) y San Agustín (354 a.C), identifican que el ser humano tiene atributos por descubrir. Estas teorías establecen información primaria para el descubrimiento del conocimiento y de la inteligencia del ser humano.

Estudios Psicométricos. - Autores como Wundt en Alemania y James en Estados Unidos realizaron investigaciones para reconocer que la psicología es una ciencia, y las mismas, se enfocaron en buscar leyes generales del conocimiento humano (Trujillo & Rivas, 2005).

Enfoque Psicométrico. - Mide la inteligencia en los diferentes campos de desempeño. Este se centra en la valoración de las capacidades más complejas.

Jerarquización.- Spearman (1927) y Terman (1925) son considerados como la primera generación de psicólogos de la inteligencia. Para ellos, la inteligencia es una capacidad general, única

para formar conceptos y resolver problemas; también establecieron que un conjunto de resultados de las pruebas reflejaban un solo factor, “inteligencia general” lo cual es llamado jerarquización (Trujillo & Rivas 2005).

Pluralización. - En los estudios realizados por Thurstone (1960) y Guilford (1967), se aprecia que la inteligencia tiene varios componentes y que no se mantienen en una única inteligencia.

Contextualización. - La inteligencia es definida de forma general, y se valora desde la perspectiva de la jerarquización constituyéndose en la sensibilización de las emociones.

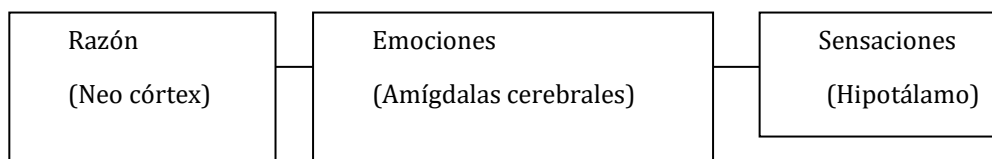
Distribución. - Se enfatiza en los estudios de Gardner (1994), que establece las inteligencias múltiples y las que generan enfoques diferenciados para cada caso, lugar, cosa, personas y/o situación.

La evolución de la inteligencia emocional, direcciona el desarrollo del cerebro humano, generándose un vínculo con las emociones, enfatizadas por la misma naturaleza del ser, así lo describe Caruso & Salovey (2005), que plantean: “Las emociones cambian, se desarrollan y evolucionan por su propia naturaleza. Normalmente no son estáticas, sino que siguen cierto curso a medida que aumentan o disminuyen” (p.96).

Con relación a las emociones, un psicólogo la definiría con mejor énfasis, pero de acuerdo a lo mencionado anteriormente, lo que se establece es que las personas deben identificar las emociones en el acto, y; en acciones futuras, a fin de colocarse en la posición de distinguir una posible actitud y entenderla con una visión preparada.

La comunicación se ve reflejada desde el nacimiento, el ser humano se relaciona y se comunica a primera instancia con las señales de aliento de la madre, y ésta comunicación se entrelaza con las emociones emitidas, por ejemplo: el miedo, enojo, alegría, entre otras. Las evoluciones de las emociones inician en tres fases, las cuales son: protoemociones, emociones básicas y evolución emocional.

Esquema 3. Teoría Evolutiva de las Emociones



Fuente: Pallarés, 2010
Elaborado por: Aldás, 2016.

Las emociones se descubren a través del comportamiento y de los mensajes hablados y no hablados, que muestran las señales que se reflejan al momento de recibir un mensaje. La teoría evolutiva de las emociones busca que cada persona encuentre sus propias respuestas.

Al respecto, Lillo (2014), expone que: La comunicación de los 360° se basa en tres aspectos: las emociones por naturaleza, la comunicación y los pensamientos confirmatorios, determinándose como los aspectos del éxito social de las personas para llegar al entendimiento mutuo.

A su vez, hay que considerar que la medición de la inteligencia data antes de los años 1900 y ésta tiene su propia evolución, indicada según Pallarés (2010), en su libro *Emociones y Sentimientos*, en el cual expone: “La dificultad para medir la inteligencia viene desde lejos. No fue hasta 1905 cuando un psicólogo francés, Alfred Binet, publicó su primera batería de pruebas para valorar la inteligencia, un estudio que posteriormente fue revisado y ampliado” (p.19).

Así mismo, “el psicólogo estadounidense Ferman (1919), también se interesó en valorar la inteligencia. Sus estudios permitieron al final de la primera guerra mundial, conocer mejor y clasificar a millones de ciudadanos de todo el mundo, mediante su famoso coeficiente intelectual (CI), como dato de partida para valorar la inteligencia”, citado en (Pallarés, 2010).

Para valorar el coeficiente intelectual, se implementa la medición con rango en un número 100, una persona que supera 110, establece que se encuentra sobre la media acorde a su edad, y una persona que tiene una media de 130, es considerada como superdotada. Los parámetros para medir un estándar de 100 entre los factores importantes, son: la memoria, semejanzas, vocabulario, códigos, entre otros; los *test* que miden la inteligencia están basados por una serie de preguntas y tareas que se aplican a las personas para comprobar si poseen una capacidad o un conocimiento determinado. Estos factores resultaron ser ineficaces, y se trasladaron al estudio más avanzado establecido por Gardner (1994) en su agrupación de inteligencias múltiples.

A pesar de las limitaciones que tiene la medición del coeficiente intelectual (CI), los expertos como Ree y Earles (1992), apostaron a esta medición, en la que establecen que los resultados del *test* del CI, son los que predicen el futuro desempeño en el trabajo, instituyendo que “si un empleador usara solo pruebas de inteligencia para seleccionar al solicitante de mayor puntuación para cada empleo, los resultados de la capacitación podrían predecirse bien, independientemente del puesto, y se maximizaría el desempeño global de los empleados” (p.88).

Las pruebas de inteligencia, son útiles para predecir el desempeño académico, éstas no miden las variables que lo afectan, por ejemplo: la motivación, la emoción y las actitudes, pues son características que tienen que ver con el éxito y la efectividad de una persona.

Luego del estudio del origen y la evolución de la inteligencia emocional, a continuación se presenta la relación entre la comunicación y la inteligencia emocional con las empresas de la información, a fin de identificar las variables enmarcadas que vinculan la presente investigación.

3.3. Relación de la comunicación y la inteligencia emocional con las empresas de la información

En el mundo globalizado actual, la revolución de la información tiene un gran ascenso en las respuestas de las comunicaciones, ahora el cliente es más exigente, requiere una respuesta en tiempo real y efectivo, los mensajes deben ser captados con prontitud y las reacciones a estos pedidos deben ser direccionados de una manera inteligente. En alusión a éste contenido, Ryback (1998) plantea: “Con inteligencia emocional, la decisión de un grupo pequeño puede ser tan efectiva como otra que recorre la cadena jerárquica a paso de tortuga, pero puede tener la rapidez suficiente para competir en el mercado hipercomunicado del siglo XXI. La cadena de mando rígida y formalizada ya no es competitiva” (p. 94).

Así mismo, se considera que, “la comunicación en la historia y los cambios sociales es la única vía para la gran vertebración de la humanidad. La que trata de proporcionar a los ciudadanos conocimientos y pensamientos para mejorar la comunicación en todos los sectores sociales” (Dobarro 2012).

Queda claro que la comunicación y la inteligencia emocional, se muestran como variables relacionadas a los cambios sociales y a la información, ya que coadyuvan a la relación estrecha que poseen entre sí. La primera, se enfoca en el mensaje que se emite, y; la segunda es la percepción con la que se recepta ese mensaje. Las vías que se utilizan para el envío de los mensajes y la forma con las que se materializan, tienen mucho que ver con las relaciones interpersonales e intrapersonales del ser o individuo. Las empresas del sector público y que prestan servicios a la colectividad, deben generar la seguridad que el empleado necesita, a fin de transmitir las ideas claras, y; con la entera satisfacción de prestar servicios especializados y enfocados al giro del negocio.

En el siglo XX, las industrias han desarrollado sistemas informáticos para una comunicación fluida y entendible, ahora las empresas no pueden darse el lujo de realizar escritos demorados y engorrosos, la tecnología ha permitido que los mensajes lleguen en tiempo real, y las personas requieren de soluciones efectivas en el menor tiempo posible, la comparación de las industrias del siglo pasado no se enfocan en una aplicación eficiente y eficaz para la solución de problemas.

Así mismo, se puede identificar que a través de los mensajes escritos, hablados y gesticulares, se determina la importancia y la claridad del mensaje que se transmite desde un emisor a un receptor, y

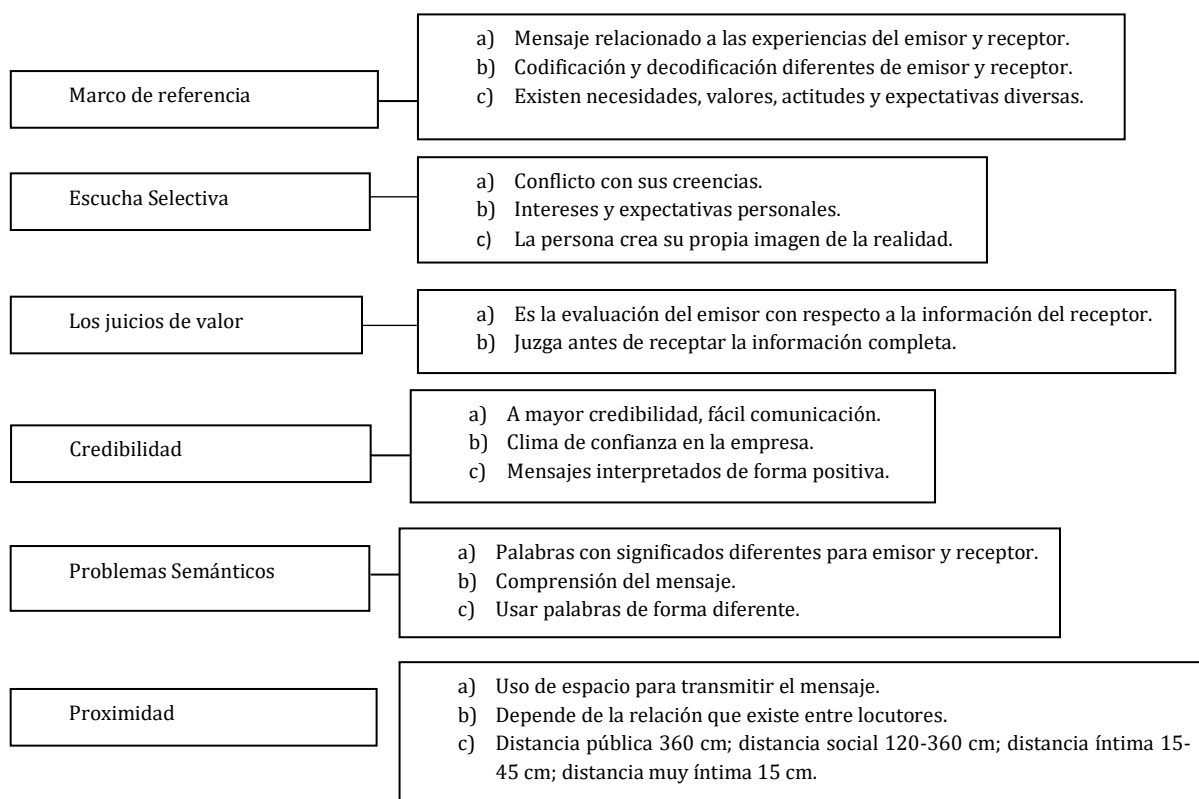
viceversa, necesario para la transmisión de mensajes a través de los gestos, información que se detalla en el siguiente epígrafe.

3.3.1. La Comunicación a través de los mensajes y sus incidencias gesticulares

Acorde al estudio presentado por Mondelo & Iglesias (2014), el acto de comunicar es la relación entre dos o más personas, las mismas que se transmiten a través del intercambio de mensajes interrelacionados, mediante la utilización de códigos, éstas ideas se entrelazan para generar información y poder comprenderse, a fin de que sus objetivos alcancen la meta esperada.

A la espera de que la comunicación sea efectiva, es necesario que todos los elementos que intervienen en el proceso, cumplan las funciones asignadas. Existen casos, que generan barreras en el intercambio de información, esto puede ser, por el ruido que ocasiona el mensaje que se emite, el mismo que no permite tener la claridad, el significado y la comprensión necesaria. Para esto, se puede mencionar algunas incidencias que se generan al momento de transmitir un mensaje y que éste no sea receptado por los demás, como se visualiza en el esquema 4.

Esquema 4. Incidencias en la transmisión de mensajes



Fuente: Mondelo & Iglesias, 2014
Recuperado por: Aldás, 2016.

Es fundamental el conocimiento de las incidencias que se generan en el proceso de transmisión de mensajes, ya que estos identifican las características de un proceso de comunicación, permitiéndose experimentar los nexos particulares que se emiten en cada interrelación y reconociéndose las señales que se emiten desde la salida del mensaje.

Al conocer el enlace que posee la comunicación y la inteligencia emocional en el ámbito empresarial y de la información, identificándose variables sociales, colectivas, tecnológicas e incidencias en el proceso de la comunicación, la presente investigación evalúa en el próximo epígrafe los modelos que se revisaron y estudiaron en la literatura consultada.

3.4. Estudios de modelos de comunicación e inteligencia emocional en empresas de servicios

La comunicación y la inteligencia emocional son factores determinantes en la administración de una empresa, pues facilitan la fluidez de los procesos y el cumplimiento de los objetivos. Este estudio se enfoca en el talento humano de la organización, pues ellos son los que pueden diferenciar entre emociones ajenas y propias. En el sitio web de Zapata, (2013) se argumenta que: “La comunicación y la inteligencia emocional en las empresas tienen consecuencias positivas en la vida laboral y por supuesto en la comunicación interna”. (p.1)

En tal sentido, “La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones, por ejemplo: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, espíritu de participación, el talento innovador, el trabajo en equipo, entre otras” (García, 1998, p. 7).

La variable principal que convierte a la comunicación interna en un canal de interacción entre el personal, está valorada por la ética profesional, el saber que todos los seres humanos somos iguales hace que las comunicaciones fluyan de una forma espontánea sin tomar en cuenta mentalidades cerradas al cambio (García, 1998, p. 9).

A fin de que la empresa se desenvuelva en un ambiente comunicacional, es importante estudiar algunas políticas que se desarrollan en una empresa de servicios y/o productos (García, 1998):

a) Política de identidad y personalidad corporativa. - Direcciona la atención de los colaboradores hacia la misión, visión, valores y filosofía de la empresa. También se enfoca en la incorporación y atención al nuevo empleado, la bienvenida, presentación a sus nuevos colegas, estableciéndose una comunicación personalizada a la incorporación del colaborador.

- b) Política de transparencia y de puertas abiertas.** - La empresa demuestra al colaborador que se encuentra interesada por conocer los índices de rentabilidad que arroja la gestión de esa administración, pero que también le interesa la estabilidad emocional y familiar del colaborador, manifestándose interés por realizar eventos familiares y sociales, como: reuniones, caminatas, *Team Building, Coaching*, entre otros.
- c) Política de *client-in*.** - Es una política interna que busca claridad, celeridad y eficacia de respuestas a las necesidades y requerimientos que demandan. Este dispone de herramientas fundamentales para enriquecer el encuentro – diálogo entre el personal.
- d) Política de motivación e implicación.** - Se establecen estrategias de motivación, que implican al colaborador a formar parte de la empresa, siendo un miembro interno que se identifique y forme parte de las metas y objetivos que se persigue.
- e) Política de acción interáreas.** - Es la participación e interacción entre las áreas de la empresa, conociéndose las actividades y la relación que existe entre las mismas, interviniendo con el máximo esfuerzo para eliminar poco a poco el sistema vertical, y fomentar el sistema horizontal, a fin de que, cada una cumpla con su actividad en reciprocidad con los demás.
- f) Política de *Job enrichment* (enriquecimiento del trabajo).** - Es saber hacer las cosas, y el enriquecimiento de cada día, colocándose la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos y estableciéndose la mejora continua; es aplicable para todos los ámbitos de la empresa.

Las políticas descritas en este contenido, se desarrollan exclusivamente para las empresas que prestan servicios y/o productos, cada política se caracteriza por los avances e innovaciones en todos los ámbitos de la organización, se detallan en forma de incorporación, sociabilización, integración, diálogo, planes de acción, motivación, participación, trabajo en grupo, capacitación y formación. Enfocadas en la construcción de un ambiente equilibrado y estable, para el desarrollo efectivo de las actividades que se ejecutan en las áreas de una organización.

En ámbitos generales, las políticas descritas se califican como las que realizan el trabajo medular para un ambiente laboral efectivo, diferenciado en sus ámbitos, en las cuales también se establece sus ventajas de la siguiente manera:

1. La bienvenida al personal nuevo, la inducción y la sociabilización, certifican la apertura a una motivación real, en la que se identifica la iniciación en la empresa.
2. Realizar eventos de integración, como: juegos deportivos, un día con la familia, risoterapia, *Team Building, Coaching*, entre otros. En este sentido, se efectiviza la participación y la comunicación

interpersonal e intrapersonal, dándose a conocer a los colaboradores que los espacios de esparcimiento son efectivos para el desenvolvimiento laboral.

3. La comunicación enviada por el canal correcto, aplica información clara y precisa, desvirtuándose la negativa interpretación de los contenidos.
4. Las gestiones que realiza la alta gerencia conjuntamente con los mandos medios, se reflejan en la entrega de información coherente y transparente, señalándose que todos los procesos que se cumplen están amparados por el órgano y la normativa regular vigente.

Diversas son las ventajas que se apalancan a la proyección de un modelo estratégico para el presente estudio. Sin embargo, se analizan las limitaciones que se generan al aplicar un modelo global para la comunicación y la inteligencia emocional, las mismas que se analizan de la siguiente forma:

1. En la política de transparencia y de puertas abiertas, uno de las limitantes, es la falta de presupuesto para su aplicación.
2. En la política de motivación e implicación, una limitante es contar con personas problemáticas, que contaminan el ambiente laboral del personal comprometido.
3. En la política de acción interáreas, la falta de coordinación en el manejo de la misma estrategia, ocasiona retrasos en los procesos.

Las políticas descritas, contemplan información relevante para el presente estudio de investigación, ya que la comunicación y la inteligencia emocional se convierten en sinónimo de competencia, permitiéndose visualizar un abanico de posibilidades para la creación de la estrategia en la Institución, enfatizándose los elementos que conlleva la comunicación en las organizaciones, tema específico que se describe en el siguiente epígrafe.

3.4.1 Estudios de la Comunicación en las Organizaciones

El estudio de la comunicación interna se orienta al desarrollo de las empresas de servicios y/o productos, las cuales generan interés en las políticas que se aplican a una institución de servicios y que establecen variantes que desarrollan efectividad en las gestiones. Siendo un modelo específico a seguir que se enfoca en el estudio de los ámbitos laborales, tomándose desde las políticas de identidad hasta las políticas de dimensión en los nuevos entornos.

Según las interpretaciones de Urcola & Urcola (2015), identifican a la comunicación como la columna vertebral de una organización, la misma que se basa en el poder del liderazgo de una persona con el perfil motivador y dominante, para identificar si existe o no comunicación en una organización, se debe considerar lo siguiente:

- La palabra comunicación engloba un concepto muy amplio. Comunicar tiene que ver con aspectos verbales, no verbales, escritos, individuales, colectivos, entre otros.
- Comunicar va más allá de informar, es compartir.
- Comunicar supone cuidar dos aspectos: el fondo y la forma, es decir, el contenido de lo que se dice y como se dice.
- Cada acto de comunicación supone un proceso en el que interviene, emisor, receptor, mensaje y canal o medio.
- En todo acto de comunicación se pierde, de media, un 50% de la información que se transmite.
- Para poder evitar perder tanta información, se debe practicar las diferentes habilidades verbales y no verbales de retroalimentación.
- El rumor es uno de los filtros más importantes, debe ser consciente de ello para gestionarlo.
- Para llegar a ser buenos comunicadores, se debe indentificar los puntos fuertes y débiles de cada individuo.
- Un aspecto de éxito en la comunicación es conocer muy bien al receptor, para poder adaptar el mensaje a las necesidades del mismo, saber qué comunicar, a quién, cómo, dónde y cuándo hacerlo.

Lo formulado anteriormente, se define por los pasos más importantes para precisar y aplicar una comunicación fluida, factores fundamentales para conocer el inicio del proceso de comunicar en una sociedad como lo es la organización de servicios de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

Dentro de los estudios de comunicación, se verifica que los autores desarrollan varios conceptos aferrados a la simpleza de la comunicación interactiva en las organizaciones, tres maneras profesionales lo establecen Rebeil y Ruiz (1998), que son: la comunicación operativa, táctica y estratégica, estas se definen así:

- a) Comunicación Operativa.-** Se enfoca al desarrollo de mensajes de todo el personal sin distinción de jerarquía, comunica a todas las áreas, convirtiéndose los centros de comunicación en centros de costo, que solo trabajan para obtener resultados.
- b) Comunicación Táctica.-** Comunica a los integrantes de una organización el objetivo que persigue la empresa, se informa al personal las metas que quiere alcanzar la institución, el departamento comunicacional administra y controla que las actividades hablen un mismo lenguaje.
- c) Comunicación Estratégica.-** Es considerada como una función productiva, ya que forma parte operativa, táctica y estratégica de la empresa, es direccionada por los altos directivos y mandos

medios. Se crean responsabilidades para que los líderes ejecuten la información de una forma eficiente, eficaz y efectiva, estableciéndose como un canal la emisión y recepción de mensajes.

Las organizaciones que aplican una efectiva comunicación estratégica logran consolidarse con el giro del negocio y en el mundo globalizado, ya que están preparadas para los cambios del entorno, y promueven el desarrollo social e identifican las estrategias idóneas para sus administraciones. Por ello, es importante conocer los tipos de comunicación, pues se enfatizan en administrar programas que procesan información adecuada en todos los niveles, éstas se enlazan a los tipos de comunicación organizacional, detalladas a continuación según el estudio realizado por León & Mejía (2010).

- 1. Comunicación Vertical.-** Se relaciona entre líderes y subordinados, se aplica de forma ascendente y descendente, detalla el trabajo que se realiza y puede ser emitida, por: correo, teléfono, documentos, reuniones y de forma escrita.
- 2. Comunicación Horizontal.-** Se corrobora entre miembros de un mismo nivel jerárquico, sirven para agilizar un proceso sin la presencia de una autoridad.
- 3. Comunicación Oblicua.-** Es la relación entre un jefe de área y un colaborador del departamento financiero, mediante un proceso que implique ambas partes.
- 4. Comunicación Formal.-** Se efectiviza con la información que se transmite por medios escritos, y la misma requiere de una respuesta.
- 5. Comunicación Informal.-** Es la interacción verbal entre los miembros de una organización para conocer sus ideas y conocimientos en general.

Las investigaciones realizadas en los modelos de comunicación en las organizaciones, precisan los enlaces, el canal y la jerarquización de procesos que se utilizan al interior de una organización, la cual identifica la importancia en su aplicación y ejecución. Para los modelos de comunicación, las emociones individuales se inclinan a una sola frase. “La comunicación es la clave para el proceso de organización porque es el principal sistema usado en la construcción del pensamiento de las personas cuando se organizan. El proceso de construcción del pensamiento es un intento de las organizaciones para evitar equivocaciones” (Figueroa, 2010).

3.4.2. Modelos de inteligencia emocional

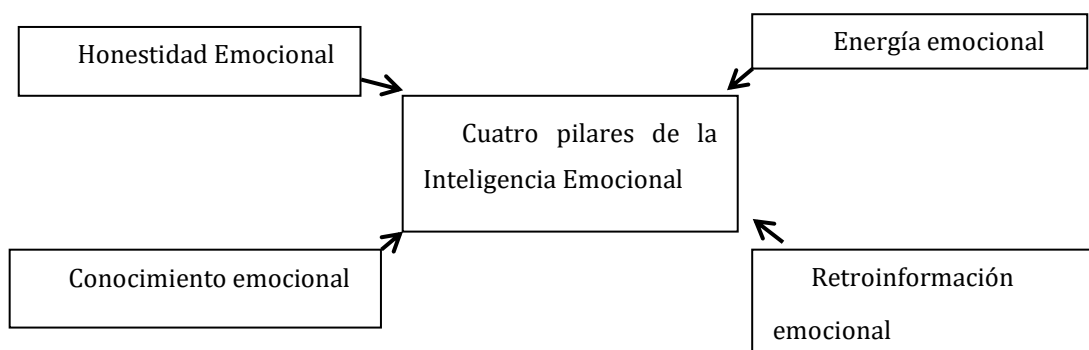
Según Trujillo & Rivas (2005), argumentan que: “En la última década, la inteligencia emocional (IE) se ha convertido en el tema esencial en ámbitos tan diversos, como: la administración, la educación y la salud, entre otros”.

Refiriéndose al ámbito administrativo, este tema, conduce al estudio de modelos de inteligencia emocional, aplicadas a las empresas de servicios, en las que se establecen estrategias definidas, instauradas en el ámbito emocional y social, contemplándose en la adquisición de múltiples afectos,

reflejados por el conjunto de comportamientos y emociones que se muestran en la gestión de un cliente organizacional.

Es por ello, que se debe conocer las bases en la que se asienta el estudio de la inteligencia emocional, adheridas a los comportamientos de la sociedad. Según Cooper & Sawaf (1998), establecen cuatro pilares fundamentales para el estudio de la inteligencia emocional, los cuales se generan desde el interior del ser humano y son innatos desde su nacimiento.

Esquema 5. Pilares fundamentales de la inteligencia emocional



Fuente: Cooper & Sawaf, 1998
Elaborado por: Aldás, 2016.

1.- Conocimiento Emocional.- Es el que reconoce, respeta y valora la sabiduría inherente a las sensaciones, identifica las percepciones interiores del ser humano, conociendo el “yo” interior, y la premonición y corazonadas. Esencial en el ámbito laboral, las personas se identifican, y reconocen el mensaje que se transmite.

2.- Honestidad Emocional.- Es el arte de escuchar los sentimientos de los demás y de los propios, identificando la “verdad interna”, aplicándose la intuición, la conciencia y la reflexión acorde a la percepción receptada.

3.- Energía Emocional.- Se identifica por la capacidad de adrenalina positiva que genera el cuerpo humano, el vigor, la voluntad y la perseverancia de las capacidades emocionales, y se relacionan al estudio de la energía tensa y la energía tranquila, cansancio tenso y tranquilo.

En este sentido, administrar y controlar las energías propias desde el liderazgo, traslada a la identificación de las energías del grupo de trabajo. Una triple estrategia para el manejo de la energía emocional, es conocer y sentir las emociones, escuchar la información o retroinformación que la emoción genera y guiar o canalizar la energía hacia respuestas constructivas.

4.- Retroinformación Emocional.- Emitir información concreta y clara, controlar las emociones que se ven acompañadas del mensaje, e identificar la retroalimentación del mensaje para que el receptor conozca la respuesta que se debe emitir.

El modelo de inteligencia emocional establecido por Goleman (1995), aclara los aspectos más importantes para generar interacción en la vida laboral y personal, la cual se aplica de la siguiente manera:

- a. **Conocer las propias emociones.** - Tener conciencia de las propias emociones, es deducir el punto clave del comportamiento humano, tener conciencia de las propias emociones no da paso a un comportamiento descontrolado.
- b. **Manejar las emociones.** - Habilidad para manejar las emociones, identificándose la ira, furia, irritabilidad, y el actuar de una forma comfortable frente a estas reacciones.
- c. **Motivarse a sí mismo.** - La emoción y la motivación son factores relacionados, por lo que saber motivarse puede minimizar el impacto frente a una reacción negativa, administrar estos dos factores permite controlar los inconvenientes laborales diarios.
- d. **Reconocer las emociones de los demás.** - Sintoniza la empatía, permite conocer las emociones de las otras personas, y entender sus necesidades para establecer el intelecto efectivo.

Estos enfoques concisos y básicos, proyectan a alcanzar grandes cambios en las relaciones humanas dentro de una organización, y; en la vida personal y profesional de cada individuo, generándose felicidad, entendimiento, empatía, coordinación, y logros en los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

Otro de los modelos de inteligencia emocional que se investiga para el presente proyecto, es la de Mayer, Salovey & Caruso (2009), que se establece en las principales escenografías:

- 1) **Percepción emocional.** - “Las emociones son percibidas, identificadas, valoradas y expresadas. Se refiere así mismo, en otros, a través del lenguaje, conducta, obras de arte, música, etc. Tiene la capacidad de discriminar entre expresiones precisas e imprecisas, honestas o deshonestas”. Por lo tanto, es importante conocer las habilidades, identificarlas y percibir las emociones propias con las de otros.
- 2) **Facilitación emocional del pensamiento.** - “Las emociones sentidas entran en el sistema cognitivo como señales que influyen la cognición (integración y emoción). Las emociones priorizan el pensamiento y dirigen la atención a la información importante. El estado de humor cambia la perspectiva del individuo, por ejemplo: del optimismo al pesimismo. Los estados emocionales facilitan el afrontamiento. Por ejemplo, el bienestar facilita la creatividad” (Mayer, Salovey & Caruso, 2009). Los autores consideran que administrar las emociones con los estados de ánimos facilita o debilita la acción de la recepción de las actitudes, actuar de forma positiva o negativa arroja un resultado de la misma intensidad.

3) Comprensión emocional. - Se caracteriza por la habilidad de comprender los cambios emocionales, sus implicaciones, sentimientos, resultados, complicaciones y transiciones, por ejemplo: la tristeza a pérdida, el amor y odio simultáneo hacia una persona querida (pareja, hijos) durante un conflicto, frustración a ira, de amor a odio.

4) Regulación emocional. - Aplicar la correcta emoción en el momento de la situación a presentarse, eso hace que: “Los pensamientos promueven el crecimiento emocional, intelectual y personal para hacer posible la gestión de las emociones en las situaciones de la vida (Mayer, Salovey & Caruso 2009).

Los criterios, anteriormente descritos, señalan en general las aplicaciones a las emociones de los individuos que se transmiten en la interrelación con los demás, y que se pueden administrar de una forma voluntaria, conociéndose los enlaces que generan adaptación y comunicación en las intercomunicaciones del trabajo.

En los estudios de Cooper y Sawaf (1998), se identifican terminologías en la rama de los modelos de inteligencia emocional, establecidos para el ámbito organizacional, estos aplican variables circunstanciales que denotan igualmente la administración de las emociones:

- **Alfabetización emocional.** - Aplicada al conocimiento, honradez emocional, a la energía y al *feed back*, es tener de un alto potencial emocional.
- **Agilidad emocional.** - Capacidad de actitud frente a los escenarios que pueden suscitarse, influye credibilidad, autenticidad y flexibilidad, capacidad de manejar conflictos, y obtener buenos resultados.
- **Profundidad emocional.** - Armonía en la vida laboral y personal.
- **Alquimia emocional.** - Administrar presiones, complementándolo con la innovación.

El modelo establecido, ayuda a identificar las circunstancias en la vida laboral y personal, ya que interactúan simultáneamente, pues los dos ámbitos establecen emociones en cada actividad que realiza el ser humano, y; estos son los factores determinantes en la administración de las emociones frente a todos los ámbitos empresariales y de la vida personal de cada individuo.

Los modelos de inteligencia emocional propuestos por los diferentes autores, se aplican en empresas de servicios del país, relacionados a empresas de telecomunicaciones y de servicios en general. Uno de los más destacados, es el estudio de Guerrero (2011), quién relaciona la inteligencia emocional con la atención del servicio al cliente: “El hecho de incluir nociones de inteligencia emocional y sus competencias, es un nuevo reto para CONECEL S.A. (CLARO), una empresa dedicada únicamente a basarse en resultados por metas. Sin embargo, el hecho de contar con asesores

emocionalmente capacitados y preparados para enfrentar las diversas situaciones, es un modelo de cambio para otros perfiles de trabajo en las demás áreas de la empresa”.

En concordancia con lo expuesto en el párrafo anterior, se establece que la aplicación de un modelo de inteligencia emocional, es indispensable para el desenvolvimiento de las actividades en la empresa, cumpliéndose con el desarrollo emocional de los colaboradores. Un ejemplo que se persigue en esta investigación, es la establecida por Fienco & Itúrburo (2011), a través del proyecto de investigación de la empresa *Supply Chain*, la cual, concuerdan con Goleman (1999) que la inteligencia emocional se regulariza por diferentes habilidades sociales, como son:

- 1. Autorregulación:** “ser capaz de manejar y controlar tu propio estado emocional” (p.40). Para obtener resultados favorables en un proceso de comunicación.
- 2. Autoconciencia:** “conocerte a ti mismo y saber los que te dicen tus emociones” (p.40). Los altos directivos y ejecutivos deben conocer las fortalezas y debilidades del personal, combinándose las experiencias del colaborador con las del jefe inmediato.
- 3. Motivación:** “canalizar tus emociones para alcanzar las metas” (p.41). Las motivaciones para el personal deben ir direccionadas a un buen clima laboral, capacitaciones, felicitaciones formales, incentivos remunerativos, *team building*, involucramiento en la toma de decisiones, a fin de generar compromiso y responsabilidad en las funciones.
- 4. Empatía:** “reconocer y leer las emociones de los demás” (p.41). Es el acercamiento personal con los empleados, conocer la vida particular, sus metas personales y profesionales, estableciéndose contacto directo, a fin de deducir los problemas que se generan en las emociones.
- 5. Habilidades Sociales:** “relacionarse con los demás e influir en ellos” (p.42). El compartir con los empleados en un momento de sano esparcimiento fuera de las labores cotidianas del trabajo es considerado una inversión para la institución, pues se participa en momentos agradables y estrechan lazos de amistad, lo que reconforta e instituye una relación sólida con el empleado.

En relación a las características establecidas anteriormente, se puede realizar un vínculo habilitante entre colaboradores dentro de una organización, conociéndose las experiencias de los otros, sus emociones, su vida personal, su comportamiento, y su estabilidad, así como también saber cómo se actúa frente a los diferentes problemas enigmáticos que se presentan en la vida laboral.

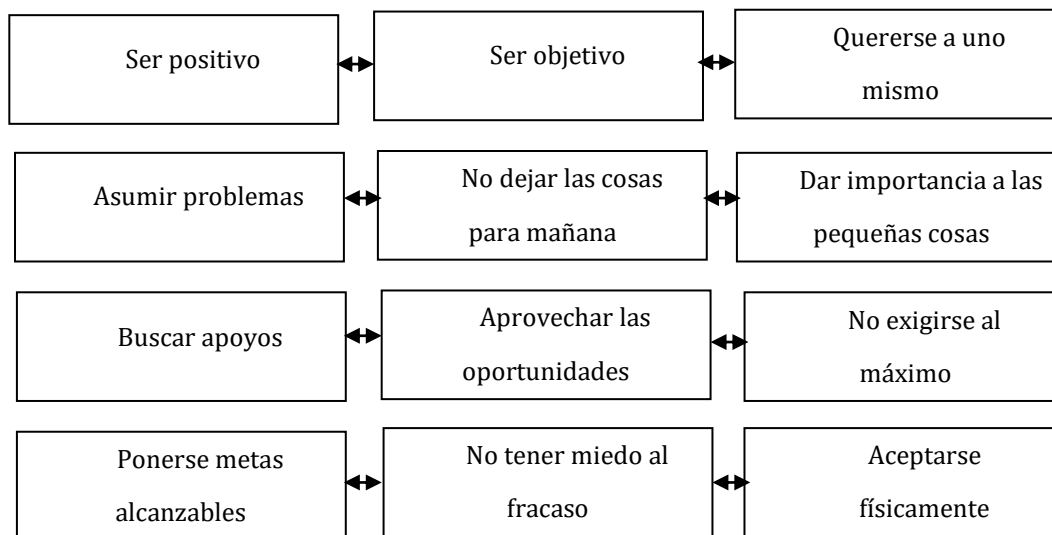
Así mismo, otros estudios en empresas de servicio del país, plantean un tratado consensuado, descrito y analizado para lograr la motivación en los empleados, así lo describe Troya (2014), que expone: “...la motivación interactúa justamente con las competencias intrapersonales en el sentido que se puede plantear la capacidad de motivación interna, o auto motivación, sin dejar de lado a la capacidad de motivar a los colaboradores, a partir de uno mismo” (p.25). Los resultados de esta

investigación, llegan a deducir que los controles de las emociones son una medida favorable que experimentan las ventajas de obtener resultados exitosos en la interrelación con las personas. Identificar las causas que agravan la desmotivación de los colaboradores, constituyen nudos críticos, que generan acciones negativas, para esto se aplica planes de mejora continua en los aspectos que se relacionan con el talento humano, como: toma de decisiones asertivas en las áreas respectivas, mejorar el clima laboral, realizar reconocimientos no remunerativos, no generar estabilidad laboral, y; enfatizar el desarrollo profesional.

La importancia del estudio realizado constituye un proceso de administración, dirección, control y evaluación. Pues permite, identificar la influencia de las emociones en los diferentes ambientes laborales, y constituye una guía de estudio para el presente trabajo de investigación.

Según Molina y Villavicencio (2012), en su estudio de “estrategias para la inteligencia emocional aplicada a la empresa distribuidora Casaval y su impacto en el desempeño laboral”, se orientan en identificar las emociones propias de cada individuo, que generan e impulsan importancia a la auto motivación, creándose claves esenciales para el direccionamiento del manejo de la inteligencia emocional, a fin de lograr el desarrollo de una buena autoestima, interacción social y construcción de la propia personalidad.

Esquema 6. Claves que impulsan a la automotivación



Fuente: Molina y Villavicencio, 2012.
Recuperado por: Aldás, 2016.

La autorregulación en el ser humano, constituye un enfoque irrelevante para el estudio de las emociones en las organizaciones de servicio y sobre todo en las empresas de telecomunicaciones como es el caso de estudio. En este sentido, el buscar una estrategia que genere una autodisciplina

trasciende todos los paradigmas de cada individuo que logra colocar un ambiente agradable de trabajo.

Al conocer de forma precisa el estudio de la autorregulación, también se define el caso opuesto de las emociones, detallados como los tipos de actitud de cada persona. Según la investigación de Zárate (2012), manifiesta que “las actitudes pueden ser diferenciadas de otras predisposiciones (tendencias o hábitos), y de otros estados que actúan como motivaciones, emociones o necesidades fisiológicas” (p.26). Es decir, las actitudes son aprendidas, por ejemplo: el gusto por escuchar música instrumental, es una actitud aprendida, pero el tener sueño no lo es, ya que es una necesidad fisiológica.

Las actitudes se originan desde el nacimiento y en el transcurso de la evolución del crecimiento del ser humano, las enseñanzas familiares, amigos, vecinos, medios de comunicación, religión, educación, partidos políticos, entre otros, son factores del ambiente que contribuyen a la formación de las actitudes del individuo, y, por ende, es el señalador del accionar de las emociones en la vida futura. Es importante conocer la influencia de la vida social de cada persona para identificar sus actitudes.

Considerando las variables establecidas en este capítulo y las apreciaciones realizadas al mismo, se expone en el próximo epígrafe la relación estrecha entre la comunicación y la inteligencia emocional con una empresa de servicios.

3.5. Relación entre la comunicación y la inteligencia emocional con una empresa de servicios

La relación en la que se vinculan la comunicación y la inteligencia emocional, es estrechamente única, por lo que se adhieren al estudio de: intercomunicación, interpretación y percepción, motivo de investigación y desarrollo del presente estudio. Las empresas de hoy en día requieren de información constante en las funciones que cumple cada persona, los procesos de entrega, recepción de mensajes, y la administración de las emociones frente a esos mensajes, interfiere en la estabilidad y el equilibrio de la información.

Lo expuesto anteriormente, permite adicionar una idea clara al proceso del presente estudio, permitiéndose entender la importancia de desarrollar estrategias que complementen a la comunicación y a la inteligencia emocional, y; sirvan como guía en el funcionamiento de las relaciones en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

A continuación, se detallan los casos y los fundamentos teóricos de la relación que tiene la comunicación y la inteligencia emocional en las organizaciones.

En el estudio realizado por Rulicki & Cherny (2012) sobre la comunicación no verbal, expone que: la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos y las mímicas que una persona emite al

instante de la interacción comunicacional, las mismas que se definen por su forma de ser, estado de ánimo e instancia emocional, el guiño que se expresa cuando se receipta información, describe la aceptación o negación de dicho mensaje, y este resultado sirve al receptor para tomar la decisión de informar con las palabras básicas o utilizar medios confortables de envío de mensajes. Para esto, los autores Rulicki y Cherny (2012), define lo siguiente: “la comunicación verbal y la no-verbal tienen su propia y particular importancia; sin embargo, la comunicación verbal está dirigido a estimular y fortalecer la conciencia de que los comportamientos no-verbales desempeñan un papel crítico en el proceso total de la comunicación, y que su conocimiento y aplicación inteligente ayudan a comunicarse mejor.” (p.4).

En esencia, el estudio de las diferentes formas de comunicación con la inteligencia emocional especifica la atención que se requiere en la interacción del personal, establecer una conversación, solicitar un pedido, interpretar una petición, estabilizar un enfrentamiento, entre otras, son las características que se presentan en el día a día laboral, ocasionándose dificultad de mantener una relación laboral equilibrada. Para entender mejor lo expuesto, se detalla a continuación lo que define el estudio de Bradberry y Greaves (2012), en el que se establecen estrategias de gestión de las relaciones:

- a) **Mejore su estilo de comunicación natural.** - Es una forma de conocer el autoconocimiento, autogestión y la conciencia, calificándose el estilo natural de comunicarse, conociéndose las formas positivas y negativas de relacionarse con los demás, para esto se realiza una lista de las ventajas y desventajas de la comunicación que se emite.
- b) **Evite emitir señales confusas.** - El momento de emitir información, debe ser de forma coherente y relacionar las señales verbales y no verbales, es decir, cuando se envía un mensaje, el rostro y la voz deben generar la misma idea. Una reacción positiva o negativa, se ve reflejada en el rostro y en el vocablo, si no se relacionan los dos, demuestra incertidumbre y se engañaría al público, transmitiéndose información no confiable.
- c) **Sepa encajar el *feedback*.** - Saber recibir las críticas constructivas de los demás es saber manejar nuestras emociones, pues de esta manera, se pueden verificar las acciones a encaminar para una buena relación y consolidar vínculos, administrar la autogestión es vital para el desenvolvimiento en una comunicación.
- d) **No evite lo inevitable.** - En el ámbito laboral, pueden presentarse situaciones con personas no deseables, es lógico que el trabajar con personas que no se asemejan a un punto de vista diferente puede resultar problemático, lo mejor para estos casos es saber utilizar la inteligencia emocional, y seguir una rutina netamente objetiva y laborable.

Las personalidades del ser humano se caracterizan por ser diversas y variadas, en el enfoque de la comunicación, estas personalidades se detallan de una forma sistemática, según el estudio realizado por (López de Bernal & González M., 2003), existen 4 personalidades que definen al individuo y que es utilizado para medir la inteligencia emocional, las mismas que se detallan a continuación:

- 1. Personalidad abusadora.** - Se destaca por poseer el control de otra persona, exteriorizando solo sus puntos de vista y no la de los demás, se aprovecha de las personalidades pasivas para conseguir lo que desean.
- 2. Personalidades dependientes.** - Tienen baja autoestima y se sienten inútiles, no tienen autocontrol de su vida, dejan que otra persona tomen sus decisiones, son tímidas y sienten que no sirven para nada, no logran constituirse en relaciones efectivas y se dejan llevar mucho por las emociones, sobre todo las negativas.
- 3. Personalidades agresivas.** - Este tipo de personalidad reacciona emocionalmente y sostiene impulsos negativos, se acostumbran a dirigirse a los demás con agresión, a fin de hacerse respetar y elevar su autoestima mediante el maltrato físico o verbal, su comportamiento es netamente reactivo.
- 4. Personalidades manipuladoras.** - Se enfocan en obtener siempre lo que quieren sin importar el beneficio de la otra persona.

Al conocer las diferentes personalidades del ser humano, se puede identificar la estabilidad de las emociones. Las empresas al estar constituidas por personas, exhiben relaciones intrapersonales e interpersonales que se manejan por comportamientos diversos. Para mejorar las relaciones con los demás, existen cinco facultades de gran utilidad, las cuales son: exteriorización, asertividad, atención dinámica, crítica y comunicación de equipo. Estas facultades exteriorizan la atención de las empresas de telecomunicaciones y, para que surta efecto una negociación colectiva, es necesario establecer condiciones comunes en el trabajo, relacionarse los unos con los otros, con el objetivo de permanecer en un ambiente laboral confortable y generar atención colectiva.

En concordancia con el estudio de la relación entre la comunicación y la inteligencia emocional, considerando el enlace que poseen estas variables, se puede identificar también un enlace específico en la comunicación no verbal, identificándose las expresiones de comunicación, el cual se expone en el siguiente epígrafe.

3.6. La inteligencia emocional con relación a la comunicación no verbal

Las tonalidades emitidas por las expresiones del cuerpo, informan al receptor cual es el mensaje que se transmite a través de los gestos, modos, signos gesticulares y tono de voz. El lenguaje corporal

expresa una idea o información. Al respecto, Carrasco (2014) expone que: “La comunicación no verbal se divide y se analiza a través de tres ámbitos, que son: la voz y sus cualidades, la distancia interpersonal y el lenguaje corporal” (p.94). Detallado de la siguiente manera:

1. La voz. - Se refleja por contener la tonalidad, el ritmo, y la administración de las palabras, emitir un mensaje según la tonalidad de voz refleja el sentido mismo de la información.

La claridad de las palabras. - Tener una buena vocalización para emitir la información que se requiere.

El volumen de voz. - Utilizar el volumen y la potencia adecuada, es decir, aplicar una tonalidad acorde al mensaje a transmitir. O sea, si se usa una tonalidad baja se representa por inseguridad e imagen de timidez, si se presenta con voz alta, se revela agresividad y nerviosismo.

Entonación. - Al emitir el mensaje, se debe aplicar distintos tonos de voz para establecer la entonación adecuada.

El ritmo de las palabras. - El transmitir un mensaje con la velocidad no adecuada puede distorsionar la información, la velocidad normal es de 150 palabras por minuto.

2. La distancia interpersonal. - Es la ubicación física que se establece entre una y otra para relacionarse comunicativamente, existe 4 zonas de distancia interpersonal:

Distancia mínima: entre 0 y 45 cm, estas relaciones se presentan por las relaciones afectivas o familiares.

Distancia personal: entre 45 y 125 cm, estas relaciones son las sociales.

Distancia social: entre 1,25 y 3,5 metros, estas relaciones son las de trabajo, tiendas, consulta médica, entre otras.

Distancia Pública: entre 3.5 y 8 metros, relaciones formales, conferencias, entre otras.

3. El Lenguaje corporal. - Al momento de hablar, el cuerpo se convierte en el medio transmisor del mensaje, ya que gesticula de acuerdo al tono de voz que se emite, por ejemplo: el movimiento de las manos, la parada y la posición de los pies.

Gestos (expresión). - Es la interpretación en señales que se emite al momento de aplicar un mensaje, movimiento de manos, dedos y cabeza.

Palmas de las manos.- El uso de la palma de las manos es interpretado como alguien quien dice la verdad, es honesto, que no oculta nada, es interpretado como signo de autoridad.

Frotarse las manos. - Es considerado como señal de expectativa.

Dedos entrelazados. - Demuestra una actitud hostil o de frustración

Manos en forma de ojiva. - Esta señal demuestra seguridad, ya que los dedos de la mano derecha toman contacto con los dedos de la mano izquierda, generando un equilibrio en ambas partes.

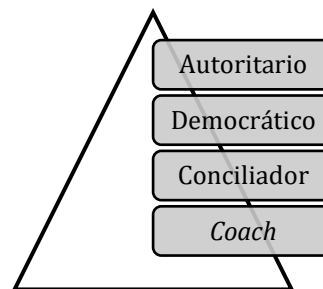
La mirada a los ojos. - Reflejan la atención y sinceridad que muestra una persona cuando se mira fijamente.

A través del lenguaje corporal, la comunicación y la inteligencia emocional, visualizan la importancia del estudio en las relaciones grupales de una organización, exteriorizándose el potencial de las teorías investigadas por los diferentes autores que se enfocan en este estudio. Según Bradberry & Greaves (2007), “la inteligencia emocional en grupo se centra fuertemente en las habilidades de: manejo de las emociones de los miembros del equipo, manejo de las relaciones entre ellos, y manejo de las relaciones que el equipo tiene con individuos y grupos externos” (p.148).

La inteligencia emocional y la comunicación se relacionan de forma conjunta en las empresas, estas definen el grado de entendimiento y de recepción de los mensajes, los conocimientos adquiridos se pueden ejecutar con el acompañamiento de una buena relación interpersonal, y para aplicar un manejo efectivo de las relaciones se debe conocer las habilidades que estas conllevan.

La caracterización de las relaciones utilizándose la empatía, radica en la receptibilidad y atención del mensaje que se envía o se recibe, es esencial entender la situación de la otra parte para conocer el objetivo de la información. A esta situación se deriva el trato del subordinado, mandos medios y jefes o líderes de área. Esta dirección y administración de personas permite conocer el comportamiento y las actitudes del personal, para equilibrar las relaciones internas. La importancia de conocer también la otra cara de la moneda, como la administración del liderazgo, la misma que al momento no es tan clara en la empresa objeto de estudio, nos permite entender a la comunicación y a la inteligencia emocional de los mandos medios, supervisores y/o responsables de personas dentro de la institución. Según Goleman (2014), los líderes, deben dominar cuatro esenciales estilos de administración del talento humano, estas son: el autoritario, el democrático, el conciliador y el *coach*, estos estilos aplicados al ámbito profesional, contribuyen a la administración del talento humano, con una mejora en el clima laboral y al rendimiento de las funciones (Ver esquema 8).

Esquema 7. Estilos de un líder en la Administración del Talento Humano



Fuente: Goleman, 2014.
Elaborado por: Aldás, 2016.

- a) Líder Autoritario.** - Se caracteriza por tener el don de mando, administra según sus impulsos y su propia ideología. Este perfil de liderazgo contempla el trabajo en un ambiente laboral hostil y a la vez en alcance de su convicción. La comunicación se vuelve errónea, ocasionándose información poco confiable y fidedigna. En el ámbito de la inteligencia emocional, el comportamiento del trabajador se oprime y se aferra al trabajo bajo presión y miedo, ya que las personalidades se vuelven sumisas e introvertidas. El compromiso y la responsabilidad no van ligados con la parte personal y emocional. El empleado es considerado una máquina de cumplimiento de tareas, sin tener acceso al diálogo oportuno de sus jefes.
- b) Líder Democrático.** - Interviene en la justicia y la equidad para todos, se enfatiza por ser una persona desarrolladora, equilibrada y ecuánime, nivelándose la autoridad con la sociedad laboral. Este perfil es considerado apto para el manejo de la comunicación y la inteligencia emocional, ya que se caracteriza por poseer un perfil de liderazgo confiable e imparcial, realiza sus tareas objetivamente y administra al talento humano sin distinción de raza, sexo o discapacidad.
- c) Líder Conciliador.** - Estimula a las personas a llegar a un acuerdo favorable entre las partes, aplica las técnicas de negociación principalmente el “ganar-ganar”. El líder caracterizado por ser conciliador, es el que busca la solución de una forma equilibrada. En el ámbito de la comunicación y la inteligencia emocional, este perfil se utiliza para conciliar relaciones y establecer estrategias de comunicación ya que su principal función es crear conciliación entre las partes, sin alejarse del cumplimiento de las funciones y de los objetivos.
- d) Líder-Coach.** - Es el encargado de administrar, dirigir, controlar, evaluar y retroalimentar al personal bajo su cargo, aplicando dinamismo y *confort* total en todos los procesos, mantiene al personal motivado y enérgico en sus funciones. Este perfil encaja perfectamente en el ámbito de la comunicación y la inteligencia emocional, ya que cumple con todos los requisitos para el funcionamiento de la administración del talento humano, tiene el don de dirigir a las personas y entender a cada individuo, aplica estrategias competentes y equilibra las relaciones interpersonales.

En la búsqueda de la estrategia para la comunicación y la inteligencia emocional, la institución objeto de estudio, requiere contar con líderes que cumplan los perfiles mencionados en los párrafos anteriores, colocándose en un margen equilibrado, conciliador, imparcial y dinamizador, que estimule al personal bajo su cargo con incentivos que enriquecen la autoestima y el trabajo en equipo.

En este apartado, se menciona la importancia de contar con líderes efectivos en la administración del talento humano para cumplir con el objetivo del estudio de la comunicación y la inteligencia

emocional, esta concepción se fundamenta también en la inteligencia social en el liderazgo, en principios y premisas, que se describen a continuación.

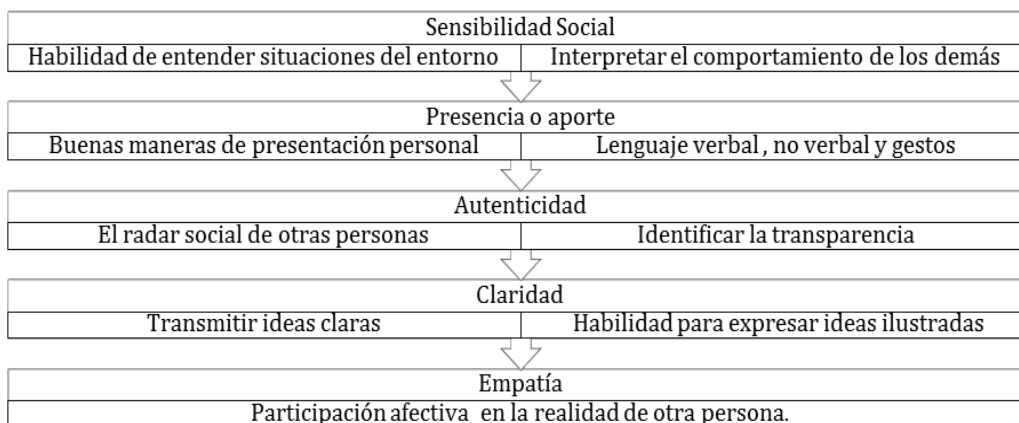
3.7 La Inteligencia Social como parte fundamental del liderazgo

La inteligencia social, es interpretada como la ejecución de las relaciones interpersonales aplicadas a la sociedad en general, como: familia, amigos, conocidos y compañeros de trabajo. Para ejercer un liderazgo efectivo, la inteligencia social, forma parte de este estudio, enfocándose a la dimensión social y al conocimiento de las habilidades emocionales de las demás personas. Según Goleman (2012), define a la inteligencia social como la composición de la conciencia social (el sentir sobre los demás) y la aptitud social (los que se hace con esa conciencia).

El objetivo por alcanzar un liderazgo equilibrado con el ambiente laboral, considera a los líderes como administradores para ejercer, mejorar y controlar las ventajas que posee la inteligencia social, como: la empatía, sintonía, sincronía, presentación, influencia e interés por los demás, características que se definen por conservar un alto alcance en la ejecución de las relaciones organizacionales.

En un ejemplo específico, establecido en el estudio realizado por Londoño (2008), quien hace referencia al libro de Albretht elaborado en el año 2007, define a la inteligencia social como la sensibilidad social, presencia, autenticidad, claridad y empatía, rasgos similares establecidos por el autor mencionado en el párrafo anterior. A continuación, se presenta el modelo de aplicación a la (IS) llamado modelo SPACE:

Esquema 8. Modelo de Sensibilidad Social, Presencia o Aporte, Autenticidad, Claridad, Empatía (SPACE)



Fuente: Londoño, 2008.
Recuperado por: Aldás, 2016.

El modelo SPACE, clarifica el comportamiento de los individuos en el entorno social, las formas de comunicación y las señales de las que se pueden emitir en una relación interpersonal, se enlazan a la habilidad de comprenderse a uno mismo y a los demás, las presentaciones, la forma de comunicar el

mensaje, la identificación del comportamiento auténtico, el transmitir las ideas claras y practicar la empatía, son factores fundamentales para el presente estudio.

Según Andrade (2005), la comunicación que ejercen los líderes debe especificar algunas variables importantes para ejercer dicha interconexión, entre las que se destacan:

- **Dar rumbo.** - “El líder tiene que ayudar a que los colaboradores le encuentren sentido a la información y la ubiquen en un contexto más amplio, que es el contexto de los esfuerzos que la organización hace por ser más competitiva, eficiente y humana” (p.102).
- **Retroalimentar.** - El líder debe retroalimentar a su personal, informando los acontecimientos que ocurren en la empresa, comunicando los objetivos que se quiere alcanzar, las actividades que se van a desarrollar, atender las necesidades que requieren, así como entablar una relación sólida y de confianza para que exista el compromiso necesario.

Siguiendo con el estudio de los modelos de la comunicación e inteligencia emocional, se establecen casos en los que se toman en consideración a estas variables como un camino a seguir. Analizándose los casos en los comportamientos de las personas que trabajan en las empresas y la fluidez de la comunicación, determinan que las instituciones pueden exigirse una relación más sólida y definida, con el fin de que todos los integrantes de la empresa hablen el mismo idioma y se identifiquen en una sola relación laboral.

Afianzando lo expuesto anteriormente, dos de los principales problemas que se reflejan en una organización cuando no existe comunicación e inteligencia emocional, son los ausentismos y la rotación del personal, factores que se convierten en el diario vivir de las organizaciones. Según la definición de Fernández (2015), expone que: “A través de la inteligencia emocional podemos optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente el clima laboral. La gente sentirá que es tomada en cuenta, lo que podrá disminuir el absentismo y la rotación” (p. 162).

Es claro visualizar que las personas que controlan la comunicación y la inteligencia emocional, se encuentran más seguros y tranquilos en sus puestos de trabajo, ya que organizan y administran todo el potencial que tienen, permitiéndose, que los procesos se manejen de forma imparcial y justa. Esto permite identificar factores emocionales que se reflejan en cada colaborador, como: aumento de autoestima, mejora la actitud, se adaptan fácilmente a los cambios e innovación y aportan ideas a la solución de un problema. Para este modelo, se toma en cuenta el trabajo en equipo, gestionándose con los diferentes roles que existen, detallados a continuación:

Roles de relación:

1. **Facilitador.** - Es fomentar que todos los miembros participen y colaboren entre ellos.
2. **Animador.** - Se enfoca en el ambiente positivo.

3. Conciliador. - Busca solución a los enfrentamientos.
4. Indagador. - Busca información constructiva.
5. Compromisario. - Retroalimenta información.

Roles negativos:

1. Agresor. - Es el que tiene una actitud hostil.
2. Saboteador. - Es el que no permite avanzar a los objetivos propuestos.
3. Chivo expiatorio. - Ayuda a los fracasos del grupo.
4. Discutidor. - Busca polémica de todo.
5. Cerrado. - Es el que se enfoca en una sola idea, y cree siempre tener la razón.
6. Búho. - Solo contempla al grupo sin aportaciones.
7. Manipulador. - Maneja a los demás con astucia.

Se debe tomar en cuenta que las personas trabajan y se desempeñan de acuerdo a sus etapas de crecimiento y desarrollo de vida. Como lo establece Goleman y Cherniss (2006), quienes exponen lo siguiente: “La motivación y la iniciativa requeridas para convertir las relaciones en entornos de aprendizaje pueden venir dadas por el grado de desarrollo del individuo, incluyendo la etapa de la vida en la que se encuentran, la etapa de la carrera profesional, y la psicología de su ego” (p.363).

El desempeño y la motivación también se pueden diferenciar de la edad adulta, mediana y joven, la primera se caracteriza por tener una satisfacción renovada en ayudar al crecimiento por emprender una carrera, la segunda se enfoca a una reconsideración y reorientación, es decir, modificar su desarrollo, y la tercera se enfocan en la autorregulación y auto motivación.

“Al hablar de grupos de trabajo, estamos hablando del desarrollo de una inteligencia emocional grupal, donde el equipo de trabajo puede establecer fuertes lazos en sus relaciones interpersonales a fin de poder determinar las creencias colectivas que predicen y facilitan la cooperación y colaboración, haciendo que cada uno de quienes conforman el grupo de trabajo sean más efectivos como unidad que individualmente” (Álvarez, 2011). La coordinación introspectiva en las relaciones y el trabajo en grupo, analizan la estrategia de convivencia entre los que forman una organización, las ideas, pensamientos y emociones, son considerados para la ejecución y seguimiento de tareas y el fin común de alcanzar los objetivos de todos.

Tanto Goleman, Boyatzis y McKee, (2002), Sánchez (2011), Belzunce, Danvila y Martínez (2013), coinciden que la inteligencia emocional es regida por la comunicación interpersonal e intrapersonal, ya que las relaciones entre el prójimo, forjan al líder y a los subalternos, para formar equipos expresamente competentes. Es fundamental tener conciencia y emociones equilibradas, a fin de

direccionar a la empresa en la consecución de los objetivos y llegar a su punto de cumplimiento, nivelando las gestiones laborales con la parte humana.

Analizándose el estudio realizado por Jiménez (2013), con respecto al tema del capital emocional y el capital intelectual, argumento de gran importancia para el estudio de la comunicación y la inteligencia emocional, a continuación, se detalla en el siguiente epígrafe un estudio más profundo a fin de conocer las ventajas de los conceptos relacionados al presente tema de estudio.

3.8. La comunicación y la inteligencia emocional relacionada al capital intelectual y emocional

En el mundo de las tecnologías y de la información, la comunicación y la inteligencia emocional se representan como un vínculo en la mente de las personas, porque el capital intelectual y emocional exige varios aspectos emocionales el mismo que se establece como un vínculo para la superación de la organización. Una breve descripción exalta la importancia a estos dos conceptos esenciales en el presente estudio de investigación.

1. El Capital Intelectual. - Es establecido por los procesos tangibles e intangibles de la vida laboral, la información, la atención al cliente, las bases de datos, los informes, los manuales y los procedimientos, forman parte de la organización. Sin embargo, estas técnicas no se ejecutarían sin la parte del conocimiento humano, la misma que se define por la voluntad del individuo y el deseo de aplicarlo en la tarea precisa.

Según Thomson & Rodríguez (2000), en su estudio mencionan “el que las comunicaciones sean mejores no significa que la comunicación lo sea. El intercambio de ideas y la comprensión de las mismas es el que posibilita la transformación de la información en conocimiento” (p.21). Los autores señalados, especifican que las comunicaciones no se emparejan al término comunicación, ya que la primera se enfoca en la adquisición de tecnologías, programas, y sistemas de información, y la segunda se caracteriza al proceso mismo del envío y recepción de mensajes, esta confusión recae sobre algunos directivos que no ejecutan una administración adecuada. El simplificar el logro de los objetivos, mediante la utilización del conocimiento guiado por las emociones, efectivizan la armonía física e intelectual de la organización.

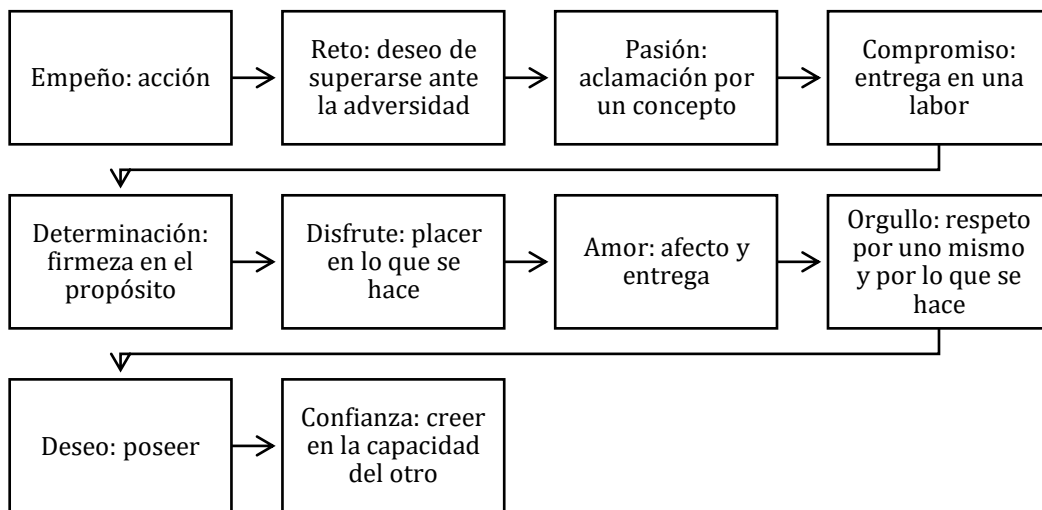
2. El Capital Emocional. - Se deriva de la inteligencia emocional, la información que se ha generado en este estudio queda plasmado en el manejo de las emociones en el ámbito laboral y personal, conociéndose los términos que intervienen en la inteligencia emocional, se establece que dentro de este ámbito se estudia el capital externo e interno, el primero se coloca en el corazón de los clientes, es el valor de la marca, la venta y la interconexión con el cliente externo. El segundo

enfoque y el más importante en esta investigación, es el corazón de los empleados, valorado como el activo de las organizaciones.

El capital interno es descrito como los sentimientos, las creencias y los valores del ser humano en las organizaciones, conductas y acciones, juegan un papel importante, el mismo que lleva a explorar los sentimientos y las emociones. Mientras más positivos sean los vínculos entre el capital emocional y el capital intelectual, más profundo es el alcance en este equilibrio, considerándose el motor para que las dos variables jueguen el papel principal en las organizaciones.

Para especificar lo que ha creado la importancia de las emociones anteriormente descritas, se establecen diez emociones dinámicas que se consideran como emociones positivas, y que avanzan de forma equilibrada en las personas que laboran al interior de una empresa.

Esquema 9. Las diez emociones dinámicas de las personas en las organizaciones



Fuente: Thomson & Rodríguez, 2000.
Recuperado por: Aldás, 2016.

El análisis realizado en este epígrafe, se procede a tratar en el estado del arte los aspectos que consolidan los campos relacionados a la comunicación y a la inteligencia emocional.

3.9. Estado del Arte

Los estudios enfocados a la comunicación y a la inteligencia emocional (IE) en los ámbitos de sociabilización humana, se materializan en el momento que se diseñan modelos para la mejora de las relaciones humanas, las ventajas que se adquieren de esta aplicación contribuyen a tener personas con éxito laboral, y son aquellas que tienen el 23% de las capacidades intelectuales y el 77% a las aptitudes emocionales (Peña, 2012).

En el estudio realizado por Zárate (2012), se identifica que las personas tienen dos clases de inteligencias: la racional y la emocional, estas trabajan en equipo o asociadas para permitir administrar las emociones y enfocarse a una comunicación integral.

En la práctica, las relaciones interpersonales en el desarrollo de las actividades en una empresa, se identifican por la expresión en el manejo de la autoconciencia y la autorregulación, el mismo que se relaciona a la empatía y al trabajo en equipo entre colaboradores (Fienco y Itúrburo, 2011).

En referencia al análisis del proyecto, se deriva de forma directa a la teoría de Goleman (1995) en el que se establece los estudios de la autoconciencia, la autorregulación, auto motivación, empatía y habilidades sociales, ya que crea ideas que contribuyen a ejercer un estudio desde una perspectiva analítica de las consecuencias psicológicas del comportamiento humano, acreditándose el desarrollo que surge desde su aplicación.

La ejecución de una estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional tiene una importancia alta en la aplicación práctica, lo identifican los autores Bradberry & Graves (2012) y Troya (2014), en sus investigaciones refiriéndose a las emociones y motivaciones como las acciones más relevantes en el proceso de interacción humana.

Con respecto al análisis del instrumento del presente estudio, este se enfoca en los estudios realizados por Goleman, (1995, 1999, 2002 y 2006) en la que se orienta netamente al manejo de las cinco habilidades, estas herramientas de estudio estabilizan el presente tratado y generan ideas que aporten a la elaboración de la estrategia, estimaciones que maximizan la investigación para la aplicación objeto de estudio. Contempla el abanico de posibilidades a ser utilizados en la generación de la estrategia. Con este análisis, se procede a desarrollar el capítulo metodológico de la investigación.

Capítulo 4

Metodología

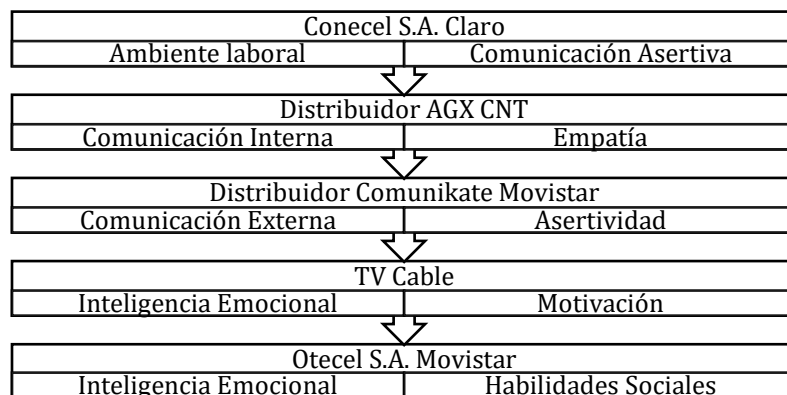
4.1. Diagnóstico

El análisis del presente estudio se guía en modelos determinados en este ámbito. La búsqueda de la estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones, se basa en los lineamientos laborales del personal que trabaja en la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, apoyados en los conceptos de autoconsciencia, autorrealización, motivación, empatía y habilidades sociales (ver Apéndice A).

Las empresas de la industria del servicio que se encuentran realizando cambios en sus estrategias para el manejo del talento humano, se enfocan en poseer personal especializado en el manejo de la comunicación y la inteligencia emocional, direccionada a obtener un ambiente laboral estratégico y creándose un rendimiento efectivo para la consecución de los objetivos.

El presente trabajo se orienta a la obtención de una estrategia idónea para los diferentes tipos de conducta humana y el diseño integra herramientas de gestión para el proceso de cambio en los empleados. Como referencia de estudio, la investigación se ejemplifica en empresas de la misma industria, como las industrias servicios de telecomunicaciones que requieren aplicar una estrategia de cambio en la conducta y en la comunicación, por ejemplo: 1) Conecel S.A. Claro; 2) Distribuidor AGX de CNT; 3) Distribuidor Comunícate de Movistar; 4) TV Cable y, 5) Otecel S.A. Movistar Agencia Ambato, información verificada con el personal de las instituciones, mediante entrevistas no estructuradas.

Esquema 10. Empresas de servicios de telecomunicaciones versus clima laboral



Fuente: Información tomada de entrevistas no estructuradas
Elaborado por : Aldás, 2016.

Las empresas de servicios en telecomunicaciones se caracterizan por poseer competencia, servicio, atención y calidad, ya que giran en el mismo entorno competitivo y se obligan a mantener la gestión de su talento humano bien definido y en las áreas que correspondan de su atención y ejecución.

4.2 Método Aplicado

El estudio realiza el diagnóstico documental de los procesos, procedimientos y programas que posee la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, en cuanto al direccionamiento, administración y control del talento humano, para conocer la situación actual del personal, los mismos que se detallan a continuación:

1. Según el reglamento de gestión de talento humano vigente, direcciona los procesos del funcionamiento institucional, estableciendo, normas, mecanismos, técnicas y procedimientos que permitan garantizar la administración del talento humano bajo preceptos de eficiencia y eficacia, buscándose la mayor productividad.
2. El procedimiento de comunicación, establece los lineamientos en los que se rige la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, como medios electrónicos internos, encuestas, entrevistas, entre otras.
3. La planificación de las capacitaciones en temas de motivación, comunicación, inteligencia emocional y gestión del cambio, son escasos y poco convencionales.
4. En la intranet de la institución, se comunica esporádicamente información referente a motivación, inteligencia emocional o comunicación interpersonal.
5. Existe un procedimiento y un flujograma de medición del clima laboral a nivel nacional.
6. El código de ética de la institución tiene el propósito de orientar la gestión, los principios, valores y políticas institucionales que regulan las relaciones internas y externas, de los servidores y servidoras de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

Según el análisis documental, el cual se enfoca en la medición de la situación actual del personal, un estudio predominante realizado en el año 2011, fue la medición del clima laboral, en el área comercial de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, el cual arrojó un porcentaje promedio de 67% de cumplimiento sobre las variables de: inteligencia emocional, percepción del cliente interno, satisfacción laboral, relaciones interpersonales, productividad, clima laboral, cultura organizacional, ambiente físico y trabajo. De acuerdo al estudio establecido en este ámbito, las autoridades y el área de talento humano realizan el seguimiento respectivo al cumplimiento de los

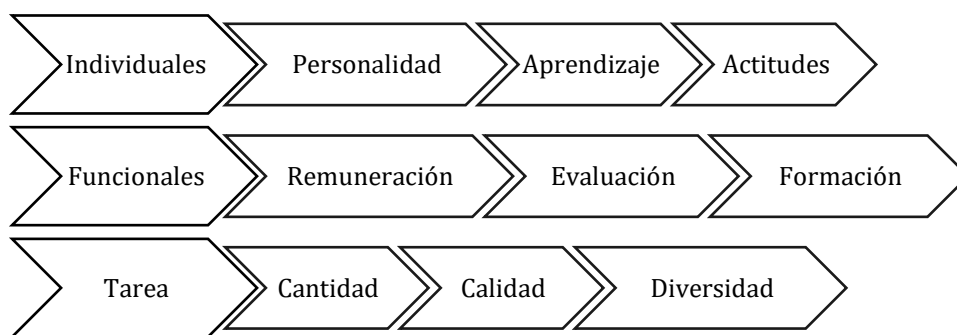
indicadores mencionados en éste párrafo, sin embargo, no se ha obtenido los resultados esperados (Ver apéndice B).

Para obtener resultados en el método de estudio, se especifica en esta investigación la caracterización de las variables y los estilos de comportamientos mediante el método DISC®, el mismo que muestra los estilos de comportamientos que posee cada individuo y que sirven para explorar e identificar el perfil adecuado de las relaciones. Para esto, se especifica primero las variables que se derivan de la comunicación y la inteligencia emocional, aspecto que se aborda en el siguiente epígrafe.

4.2.1 Caracterización de las variables que se derivan de la comunicación y la inteligencia emocional

En este epígrafe, se presentan las variables que se derivan de la Comunicación y la inteligencia emocional a fin de conocerlas y establecer en base a ellas la estrategia a implementarse.

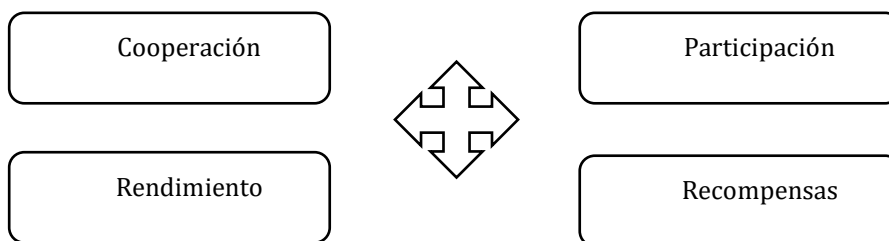
Esquema 11. Variables que se derivan de la Comunicación



Fuente: Urbano, 2012.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Las variables presentadas en la comunicación, tienen un grado de afectación y percepción. El aprendizaje se caracteriza por la calidad de captación de la información, y; la actitud se materializa con el grado del comportamiento que proviene en la interacción.

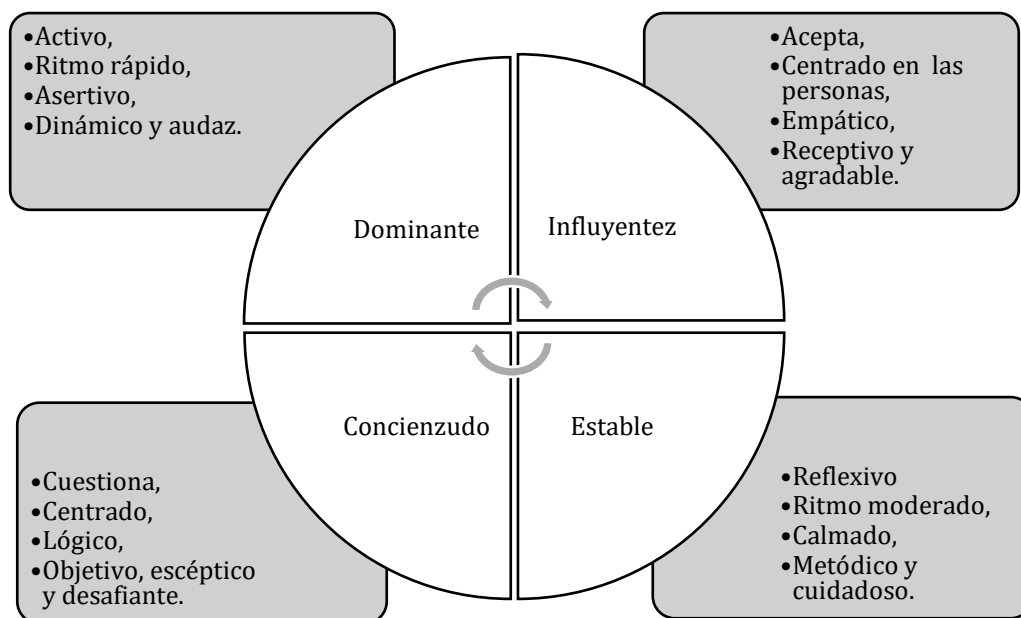
Esquema 12. Variables que se derivan de la inteligencia emocional



Fuente: Goleman, 1999.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Las variables que se desglosan en la comunicación y la inteligencia emocional, especifican el comportamiento y/o conductas de las personas que trabajan de forma grupal e individual, las cuales se desarrollan mediante el conocimiento del modelo DISC® (dominante, influyente, estable y concienzudo), cada comportamiento identifica las diferencias humanas, comprendiéndose la diversidad existente en los estilos personales (Ver esquema 15).

Esquema 13. Método DISC® (dominante, influyente, estable y concienzudo)



Fuente: Información tomada de los folletos del Programa Cóndor aplicados a la CNT EP.
Recuperado por: Aldás, 2016.

Los estilos que se manejan en el método DISC®, se caracterizan por los siguientes enfoques:

D-Dominante

- **Énfasis:** modificar su entorno, superándose la oposición y los desafíos.
- **Tendencias:** obtener resultados inmediatos, actuar y tomar medidas, aceptar desafíos.
- **Motivado por:** desafíos, poder y autoridad, respuestas directas.
- **Teme:** perder el control en su entorno, que se aprovechen de él/ella.
- **Usted notará:** auto-confianza, estilo directo, decidido y dispuesto/a tomar riesgos.
- **Limitaciones:** falta de interés o preocupación por los demás, impaciencia.

I- Influyente

- **Énfasis:** modificar su entorno, persuadiendo a los demás e influyendo sobre ellos.
- **Tendencias:** relaciones con personas y generar una impresión favorable.

- **Motivado por:** reconocimiento social, actividades grupales y relaciones.
- **Teme:** rechazo social, desaprobación y perder influencia.
- **Usted notará:** entusiasmo, encanto y sociabilidad.
- **Limitaciones:** impulsividad, desorganización, y poca capacidad para terminar lo iniciado.

S-Estable

- **Énfasis:** lograr estabilidad y completar tareas colaborando con otros.
- **Tendencias:** calmado, paciente, leal y sabe escuchar.
- **Motivado por:** cambios infrecuentes, estabilidad, aprecio sincero y cooperación.
- **Teme:** pérdida de estabilidad, lo desconocido, el cambio y lo impredecible.
- **Usted notará:** paciencia, tendencia a trabajar en equipo, estabilidad, enfoque sistemático y actitud calmada.
- **Limitaciones:** demasiado dispuesto a dar, poniéndose sus propias necesidades como últimas.

C-Concienzudo

- **Énfasis:** trabajar dentro de las circunstancias para garantizar calidad y precisión.
- **Tendencias:** atención a estándares y detalles y pensamiento analítico.
- **Motivado por:** expectativas de desempeño claramente definidas, que la calidad y la precisión sea apreciada.
- **Teme:** crítica su trabajo y métodos descuidados.
- **Usted notará:** comportamiento cauteloso, preciso, diplomático y controlado.
- **Limitaciones:** demasiado crítico de sí mismo y de los demás, indecisión por un deseo de reunir, y analizar datos.

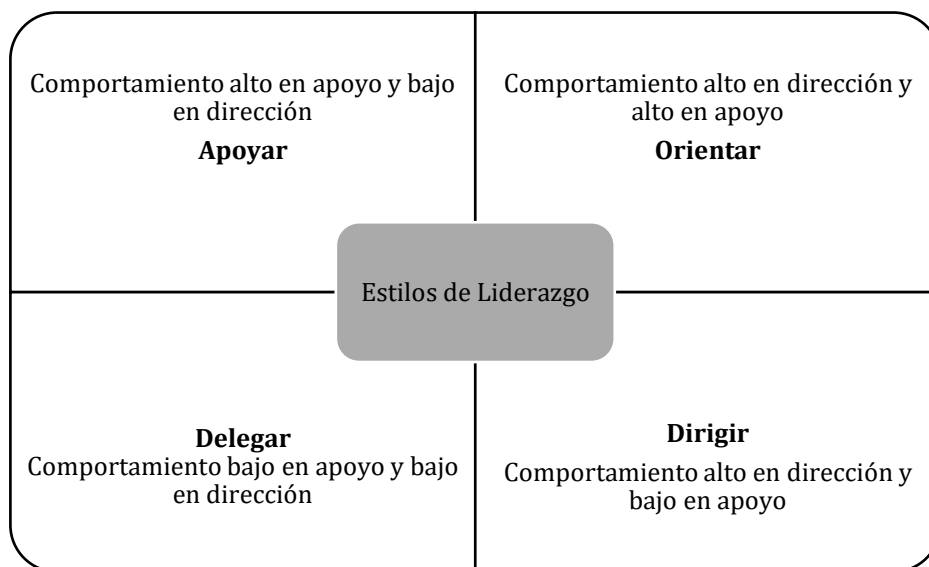
Las especificaciones en los comportamientos del método DISC®, permite explorar las preferencias de cada estilo, comprendiéndose las implicaciones, características y diversidad de cada persona, tomándose como referencia este modelo para saber cómo un líder aplica su intelecto en su área de trabajo, para profundizarse en este tema, en el siguiente epígrafe se menciona lo que establece el liderazgo situacional.

4.2.2 Características del liderazgo situacional

A fin de identificar las variables que se generan en el comportamiento humano, también se consideran las características del liderazgo situacional, siendo un enfoque que contribuye a la

interacción entre jefaturas y subordinados, en el presente estudio se visualiza los cuatro casos de liderazgo detallados a continuación:

Esquema 14. Liderazgo Situacional



Fuente: Información tomada de los folletos del Programa Cóndor aplicados a la CNT EP.
Recuperado por: Aldás, 2016.

Cuando un líder se maneja por los estándares del proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar), se ve reflejada también la efectividad del poder, y esto hace que un líder sea el poder motivador de sus subordinados, no sólo para lograr cumplir los objetivos en la parte operativa de la gestión, sino también obtener el control de sus empresas con equilibrio emocional y el control del talento humano (Regalado, 2015) (Ver apéndice C).

En relación al epígrafe anterior, se definen los estilos de liderazgo de la siguiente forma:

Apoyar

- Comparte con el colaborador, toma la iniciativa en la planificación de acciones y solución de problemas.
- Sirve como elemento de reflexión, estimulándose al colaborador a discutir sus preocupaciones e ideas.
- Escucha al colaborador, y contribuye a resolver problemas y tomar decisiones automáticamente.
- Proporciona seguridad, apoyo y elogio al colaborador.
- Explica, las formas de construir las metas y/o tareas, más interesantes y desafiantes, cuando la motivación es baja.
- Proporciona ayuda en la solución de problemas, compartiendo ideas cuando se la solicitan.
- Trabaja con el colaborador en la evaluación de su problema.

Orientar

- Involucra al colaborador en la identificación de problemas y en fijar metas.
- Proporciona apoyo, seguridad y elogio.
- Escucha, brinda al colaborador una oportunidad para discutir preocupaciones y compartir ideas.
- Involucra al colaborador en la solución de problemas.
- Toma decisiones finales relativas a los planes de acción luego de escuchar las ideas y los sentimientos del colaborador.
- Proporciona dirección y adiestramiento para continuar desarrollando y perfeccionando las habilidades.
- Explica la razón para tomar un enfoque particular.
- Define que es un trabajo bien hecho y como el desempeño es controlado.
- Continúa haciendo seguimiento y proporcionando retroalimentación frecuentemente.

Delegar

- Permite al colaborador hacerse cargo.
- Define con el colaborador los problemas y los resultados deseados.
- Estimula al colaborador a evaluar su propio trabajo.
- Proporciona oportunidades para que el colaborador comparta y celebre éxitos.
- Reconoce, valora y premia las contribuciones del colaborador a la organización.
- Desafía al colaborador a alcanzar niveles de desempeño aún más altos.

Dirigir

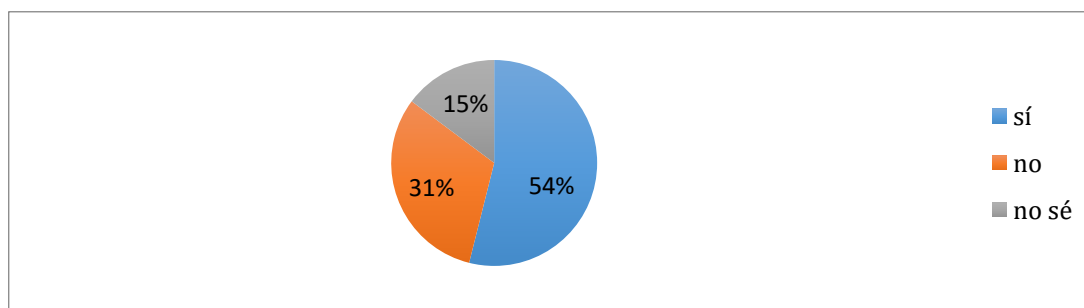
- Reconoce el entusiasmo del colaborador.
- Reconoce las habilidades transferibles del colaborador y su progreso hasta la fecha.
- Identifica los resultados, objetivos y plazos deseados.
- Define que es un buen trabajo.
- Desarrolla un plan para que el colaborador aprenda nuevas habilidades.
- Dirige la planificación de acciones.
- Toma la mayoría de las decisiones relacionadas con qué hacer, cuándo y con quién.
- Proporciona directrices e instrucciones específicas.
- Dirige la solución de problemas.

Dadas las características anteriormente expuestas, y; como base para la elaboración de los instrumentos de investigación, se presentan a continuación los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, las

mismas que arrojan resultados totalmente fidedignos, aplicados a los empleados de la institución, como: jefes, supervisores y responsables de área, quienes expresan la información de una forma clara y precisa, permitiéndose identificar las falencias que tiene la Institución con el personal bajo su cargo.

Encuestas aplicadas, se las define de la siguiente manera:

Figura 1. ¿Cree usted que la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, se preocupa por el ambiente laboral de sus empleados?

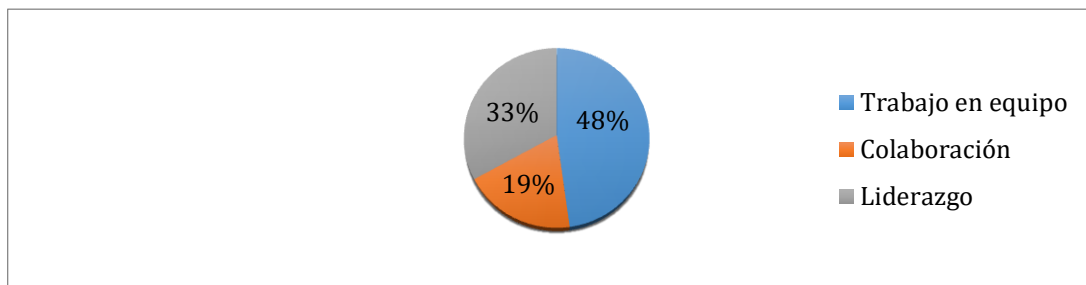


Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e interpretación

La mitad de los empleados de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, identifican que la institución si se preocupa por el ambiente laboral, porque se realizan actividades que reflejan motivación para el personal, como: reuniones mensuales y entrega de premios al mejor empleado del mes. Sin embargo, otro porcentaje manifiesta que no existe preocupación acerca del tema, debido a que la institución solo se interesa por cumplir los índices de rentabilidad y alcanzar las metas propuestas. Argumentándose también, que no existe confianza suficiente con los jefes, lo que impide tener un buen clima laboral en la empresa. Otro grupo manifiesta, que no saben si la empresa se preocupa o no por el ambiente laboral de los empleados, ya que no existen campañas informativas y, la comunicación no es correctamente canalizada, la misma que requiere de atención del área de comunicación social para conducir información idónea.

Figura 2. Según su criterio, ¿Cuál de los siguientes componentes deben influir más en el clima laboral de la organización? Argumente su respuesta.

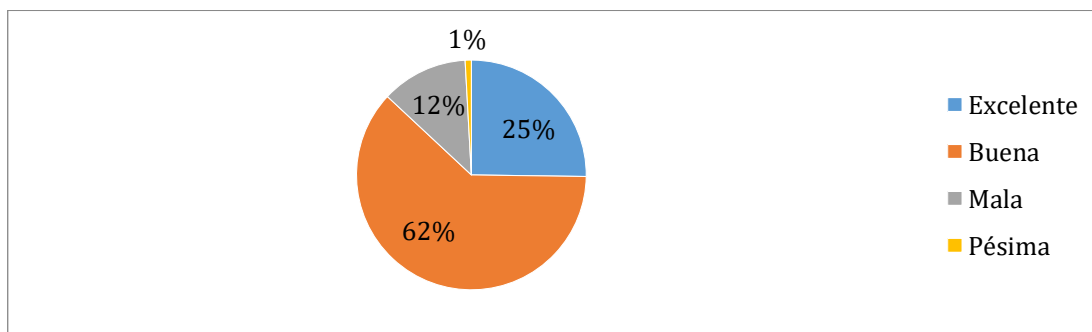


Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e interpretación

El trabajo en equipo es una de las variables más predominantes en los resultados de esta encuesta, considerada como el factor clave para mejorar el clima laboral de la Institución, en el que se consolidan las relaciones y se cumplen las metas establecidas, la colaboración es importante para mejorar el clima laboral, porque se logra alcanzar el apoyo de todas las áreas, las relaciones son más efectivas y se pueden realizar trabajos eficaces. El liderazgo es uno de los factores considerables y necesarios para mejorar el clima laboral, porque el líder influye en el trabajo y capta sinergia entre compañeros, lo cual es fundamental para el desempeño y el éxito.

Figura 3. La relación con sus compañeros de trabajo dentro del área que usted se desempeña es:



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e Interpretación

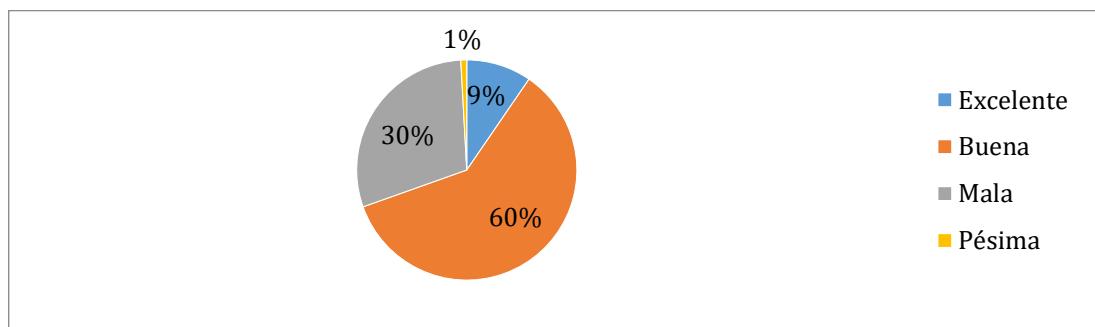
Más de la mitad del personal encuestado afirman que la relación con sus compañeros dentro del área de trabajo es buena, porque creen que existe empatía, confianza y madurez. Además, aseveran que no se refleja egoísmo. Sin embargo, se deduce también que se debe trabajar para alcanzar la excelencia en este ámbito.

Otro grupo califica a la relación laboral interna como excelente, ya que el trabajo es coordinado y se maneja una buena comunicación. Las relaciones profesionales están basadas en el respeto, la

educación y la confianza. No obstante, existen también relaciones malas, mostrándose con intereses individuales y egoísmos, dificultándose las relaciones y provocándose discusiones entre ellos.

A fin de minimizar las malas relaciones en las áreas de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, es necesario contar con un plan de acción que se relacione a las cualidades comunicacionales y de inteligencia emocional, aplicándose estrategias que demuestren el interés por el cambio en las relaciones internas de la Institución.

Figura 4. ¿Cómo considera la relación entre las áreas (*Staff* de gerencia, financiera administrativa, técnica y comercial) de la CNT EP Tungurahua?

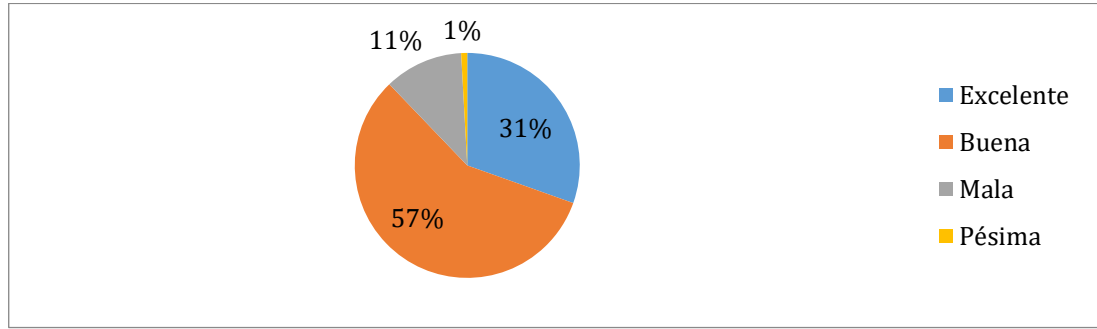


Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e Interpretación

El personal de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, considera que la relación entre las áreas es buena en el servicio interno, porque el personal se involucra en los procesos, aunque la comunicación es distorsionada y el mensaje no es claro. Las relaciones deben dirigirse para alcanzar objetivos propuestos y cumplirlos en conjunto. Las áreas están en la potestad de implementar un plan de acción para obtener un enfoque más claro y preciso en la comunicación y en el manejo de la inteligencia emocional. A su vez, el personal también considera que la relación es mala porque se refleja desintegración, división de grupos y preferencias, lo que crea desinterés por ejercer un trabajo efectivo.

Figura 5. La relación que tiene con su jefe inmediato es:

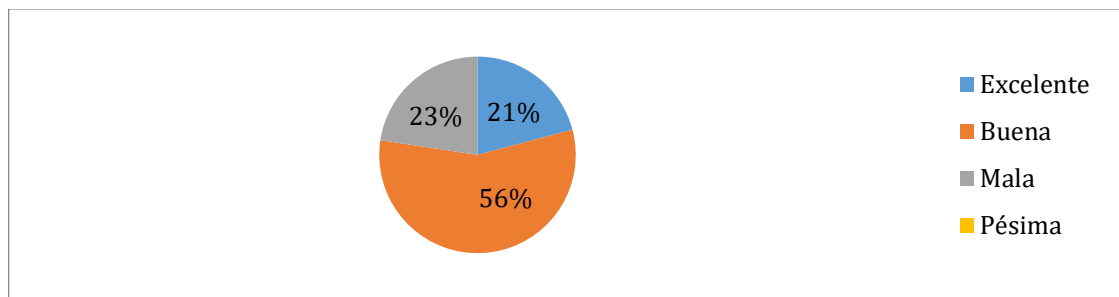


Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e Interpretación

La mayor parte del personal afirman que la relación con el jefe inmediato es buena, porque hay apertura al diálogo y a la resolución de problemas. Sin embargo, no se cumplen muchos de los compromisos que se generan en las reuniones. Se mantiene la empatía en ciertos casos, se identifica también diferencias sensibles entre jefe y subordinado. Otro grupo manifiesta que la relación es mala, ya que el jefe de área comunica parte de los cambios o en su defecto no los comunica, lo que crea incertidumbre en los procesos internos, también influye en las relaciones internas el temperamento del jefe de área, interfiriéndose mucho en las relaciones y en el liderazgo.

Figura 6. Dentro de su área de trabajo, ¿Cómo cataloga usted a la Comunicación Interna?



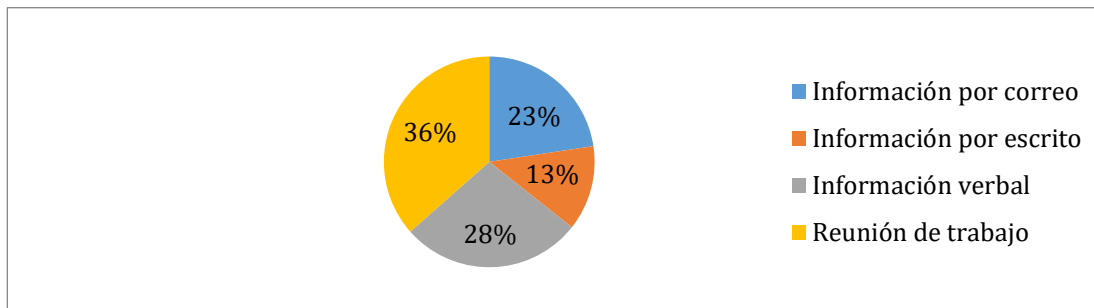
Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e Interpretación

La mayoría de los encuestados catalogan a la comunicación interna como buena, porque el trabajo es coordinado y canalizado. No obstante, en el proceso de envío y recepción del mensaje se distorsiona la información, lo que ocasiona demora en el cumplimiento de las tareas. También, se aprovecha la tecnología, y se identifican en algunos casos que solo se comunica lo necesario. Los

resultados también reflejan que la comunicación es mala porque se distorsiona el mensaje y se producen malos entendidos, lo que no permite comunicarse de una forma efectiva.

Figura 7. ¿Cuál de las siguientes opciones, cree que es la más importante para tener una Comunicación efectiva en su área de trabajo?

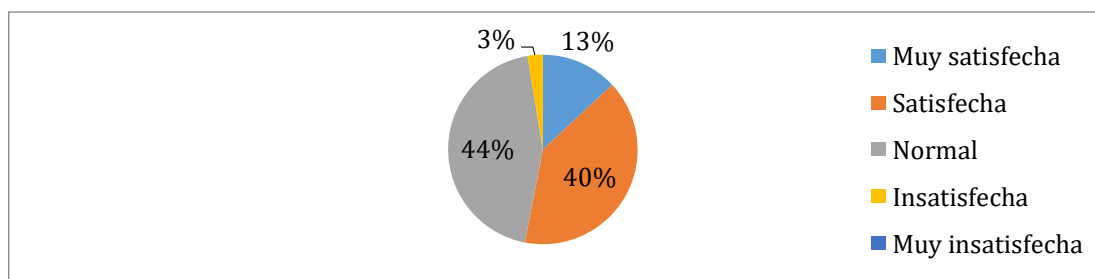


Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e Interpretación

Los colaboradores creen que para tener una comunicación más efectiva se debe consolidar reuniones de trabajo, porque se pueden aclarar dudas existentes, establecer estrategias y acuerdos que beneficien a todos, establecer compromisos, y; sobre todo se fomenta la comprensión de la información que se emite. Otra forma de comunicación es el envío de correos electrónicos, porque así fomentan el uso de la tecnología, la cual está al alcance de todos, es más rápida y, se conoce a tiempo los temas a tratarse. Sin embargo, otro grupo muy pequeño afirma que prefieren la comunicación por escrito porque de esta manera se puede tener un respaldo de la información y se minimiza la información errónea. La comunicación también es considerada de forma verbal, ya que se intercambian ideas teniéndose y criterios, es directa y, canaliza la búsqueda fidedigna.

Figura 8. La información interna que se emite desde la instancia de su compañero hacia la suya es:

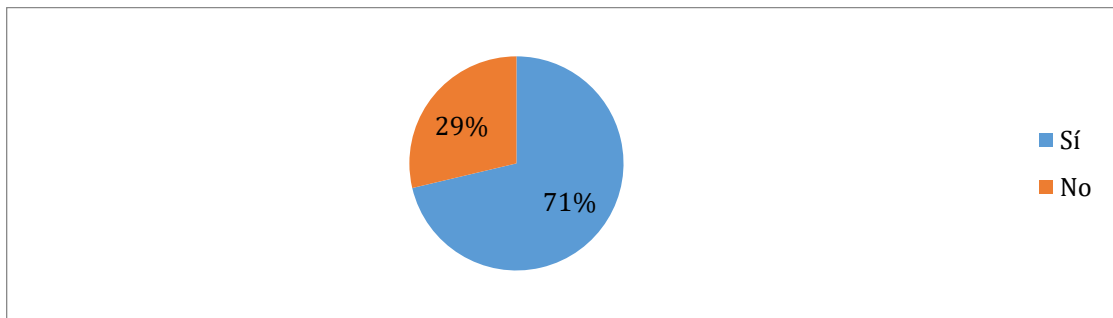


Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e interpretación

Los encuestados se encuentran muy satisfechos con la información interna que se emite desde la instancia de un compañero, porque la información receptada es clara, precisa y oportuna lo cual, permite entendimiento y comprensión. La información también es precisa, afirmándose una buena relación con el compañero, ya que se comunica lo deseado, lográndose empatía y por consiguiente se obtiene un buen resultado. Un gran porcentaje afirma que la comunicación es normal, resaltándose que las técnicas de comunicación no se emiten a tiempo, porque no poseen una estructura definida. Un grupo mínimo siente que la comunicación es insatisfecha, porque no existe compañerismo ni trabajo en equipo.

Figura 9. ¿Conoce usted, a qué se refiere el concepto de inteligencia emocional?

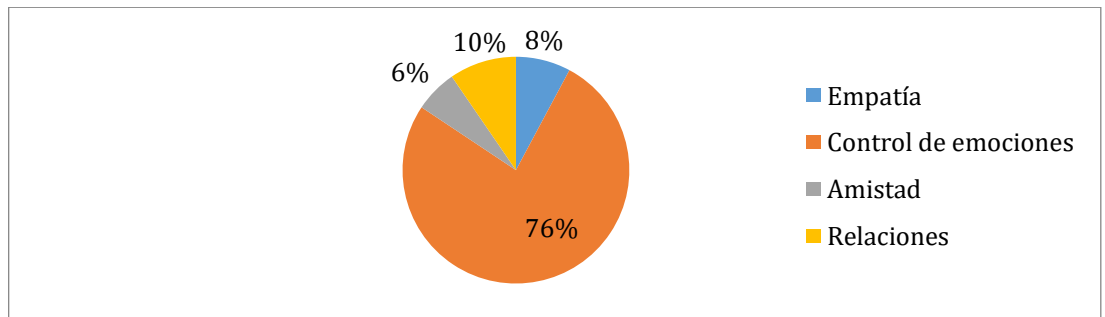


Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e interpretación

Un porcentaje mayoritario conoce el término de inteligencia emocional, porque lo aprendieron en cursos, universidades y autoeducación. Sin embargo, no conocen las técnicas de su aplicación. El porcentaje restante desconoce el término, ya que no le dan importancia o no han escuchado del tema, aduciendo que existe interés por saber las técnicas de su aplicación.

Figura 10. Usted cree qué inteligencia emocional es sinónimo de:

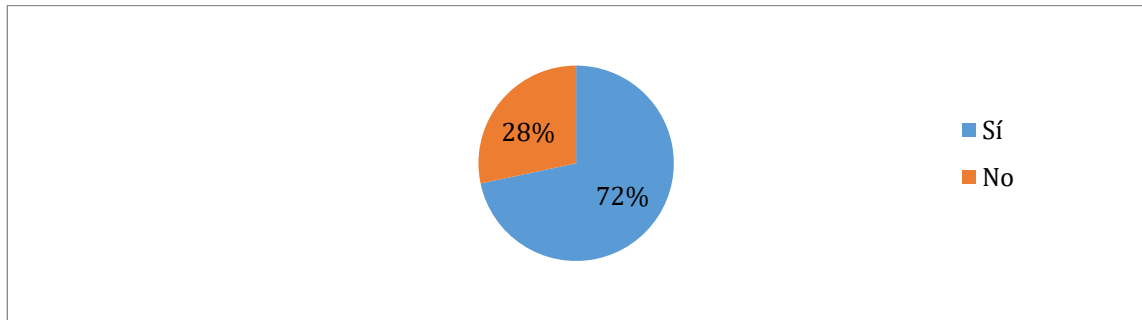


Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e interpretación

Más de la mitad de los colaboradores relacionan el término de inteligencia emocional con el control de las emociones, afirmándose que es una habilidad del ser humano que permite administrar las mismas. Otro grupo, informa que es sinónimo de relaciones porque permite mantener un buen trato laboral con las personas. También lo consideran como empatía, porque es un complemento laboral, y por último, lo registran como amistad sin tener comentarios al respecto.

Figura 11. Según su criterio, la inteligencia emocional que se maneja con el personal de la empresa CNT EP Tungurahua aporta a su trabajo diario.

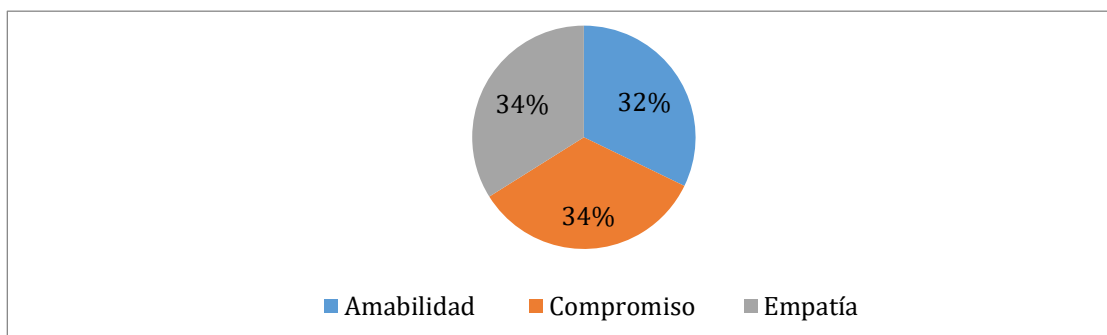


Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e interpretación

Según los resultados de la encuesta, la inteligencia emocional sí aporta al trabajo diario, porque es considerada una variable para las buenas relaciones, argumentándose que se aprende de las situaciones que se presentan, y; de las experiencias de los demás, aporta al estado emocional de las personas a fin de complementarlo con el trabajo técnico que se ejecuta diariamente. Además, ayuda a mejorar la toma de decisiones pudiéndose controlar las emociones. Sin embargo, también es considerado como un tema irrelevante que no se relaciona con las técnicas que se realizan en el puesto de trabajo, por las siguientes razones: no todos tienen la habilidad, desconocen del tema y son entes aislados, en tal razón, es necesario aplicar una estrategia que coadyuve al reparo de estas inconformidades.

Figura 12. ¿Cuál de las siguientes opciones considera usted qué es la más importante para la relación interpersonal (relaciones entre personas) en su área de trabajo?



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Análisis e interpretación

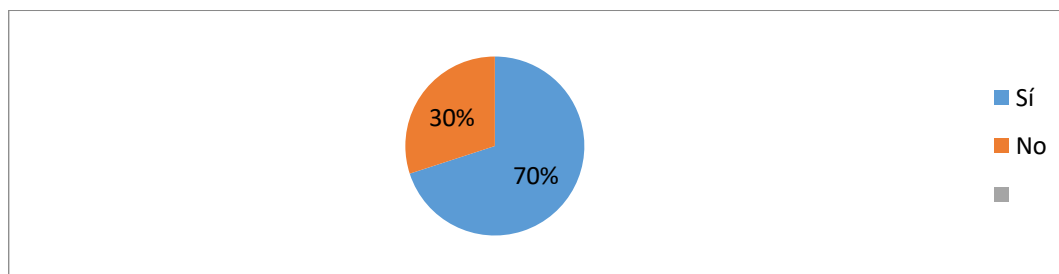
Dos grupos coinciden que el compromiso y la empatía son variables que se manejan en la relación interpersonal, por contener: fluidez en el trabajo, alcanzar los objetivos, responsabilidad, equidad, imparcialidad, compañerismo, conocen la necesidad del otro, trato cortés, acción, respeto, apoyo y entrega. El otro grupo de los encuestados, dicen que la amabilidad es importante para las relaciones interpersonales, porque se generan lazos de amistad, respeto, personalidad, cortesía, comunicación, armonía y valor.

De la información proporcionada por los encuestados, se puede tomar en consideración los aspectos más relevantes que se necesitan para la elaboración de la estrategia y que se detallan a continuación:

- Mejorar el ambiente laboral de los empleados, realizándose capacitaciones de comunicación e inteligencia emocional.
- Aplicar planes de acción para mejorar el liderazgo y el trabajo en equipo.
- Aportar técnicas en la relación interpersonal entre jefes, mandos medios y personal.
- Realizar cambios internos para incentivar la comunicación efectiva entre áreas.
- Fortalecer la relación entre jefe y subordinado.
- Enmendar la comunicación interna con procedimientos que cataloguen información efectiva e idónea.
- Establecer medidas que permitan realizar reuniones de trabajo dentro de la jornada laboral.
- Coordinación con los responsables de cada área para que se entregue información clara y precisa.
- Trabajar con los jefes de área y mandos medios en la imparcialidad de la comunicación y la inteligencia emocional.
- Aplicar prácticas en el manejo de la administración del talento humano con los jefes y mandos medios.

Una vez identificado las opiniones del personal interno, para este estudio, se realizó una entrevista a los jefes de área y mandos medios de las áreas: comercial, técnico y financiero administrativo, distribuidos por 3 jefes y 7 supervisores. A continuación, se presenta el análisis de la entrevista realizada:

Figura 13. ¿Ha participado en alguna capacitación sobre administración del talento humano, específicamente en el manejo de emociones, comunicación e inteligencia emocional o variables similares?



Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Expuestos los resultados en la figura anterior, jefes y mandos medios mencionan que si han recibido capacitaciones afines al tema, como: inteligencia emocional, Gestión del Cambio, Diagnóstico de Valores, *Team Building*, Comunicación Neurolingüística y Escuela de Mandos Medios. Mientras que el resto menciona que no ha recibido ningún tipo de capacitación al respecto.

Entrevistas aplicadas se las define de la siguiente manera:

Tabla 1. ¿En cuál de las siguientes capacitaciones o modelos que la empresa ha implementado, usted y ha participado? Argumente para qué le ha servido en su trabajo.

Gestión de cambio programa Cóndor (Mandos Medios)	1
<i>Coaching Ontológico</i>	1
<i>Team Building</i>	8
Liderazgo Situacional	0
Enfoque a la Administración del Talento Humano	0

Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

La CNT EP Tungurahua, se enfoca más en temas de *Team Building*, para jefes, supervisores y mandos medios, identificándose como una fortaleza en el ámbito de trabajo en equipo. Sin embargo, se refleja debilidad en temas enfocados al liderazgo, por ejemplo: Gestión de cambio programa Cóndor (Mandos Medios), *coaching ontológico*, liderazgo situacional y enfoque a la administración del

talento humano, programas que reflejan variables predominantes para el manejo y administración del talento humano.

A fin de conocer con exactitud la utilidad de las capacitaciones ejecutadas por la CNT EP Tungurahua, a continuación, se presenta las evidencias de su uso:

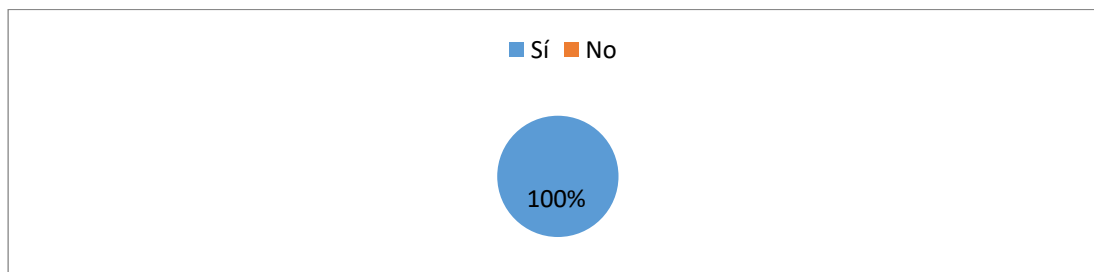
Esquema 15. Respuesta a la pregunta 2 realizada a los entrevistados (jefes de área y supervisores)

Entrevistados							
Programa	1	3	4	5	6	7	9
Gestión de cambio programa Córdor (mandos medios)			Manejo de personal, motivación, respeto.				
Coaching Ontológico						ninguno	
Team Building	Genera trabajo en equipo	Gran utilidad para conceptualizar el trabajo en equipo		Organizar mi equipo de trabajo	Fortalece el trabajo en equipo		Trabajo en equipo mejor para aplicarlo al personal
Enfoque situacional							
Enfoque a la administración del talento humano							

Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Tomándose en consideración estos resultados, se verifica que las áreas y el departamento de Talento Humano, deben coordinar programas y talleres en temas de liderazgo, a fin de incentivar la mejora en la Comunicación y la inteligencia emocional de sus subordinados.

Figura 14. Considera usted qué la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, debe enfocarse más en temas para la administración del clima laboral de sus colaboradores.



Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Los entrevistados coinciden que la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, debe enfocarse en capacitaciones relacionadas a temas de clima laboral, ya que es el factor principal para mejorar el rendimiento de los trabajadores, manejar conflictos y comunicación, lo que permite también conocer a las personas y fomentar relaciones equitativas.

Tabla 2. De las siguientes opciones, escoja las que más aplica usted para ejecutar la comunicación interna con el personal bajo su cargo.

Reunión individual	3
Reunión en grupo	6
reunión virtual	0
Mesa redonda	0
Debate	0
<i>Assesmentcenter</i>	1

Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

De los 10 entrevistados, 3 coinciden en que la comunicación interna se la puede manejar mediante reuniones individuales, ya que ésta genera responsabilidad y compromiso, es más personalizada y puede tener información de primera mano. Por otro lado, 6 personas informan que es mejor trabajar en reuniones de grupo, ya que se establecen compromisos, se controla y se da seguimiento a las gestiones, entregando efectividad a los procesos, y; por último, un jefe informa que utiliza la herramienta del *Assesmentcenter* porque ésta permite identificar los diferentes puntos de vista de un tema en específico, direccionándose las gestiones de las personas idóneas.

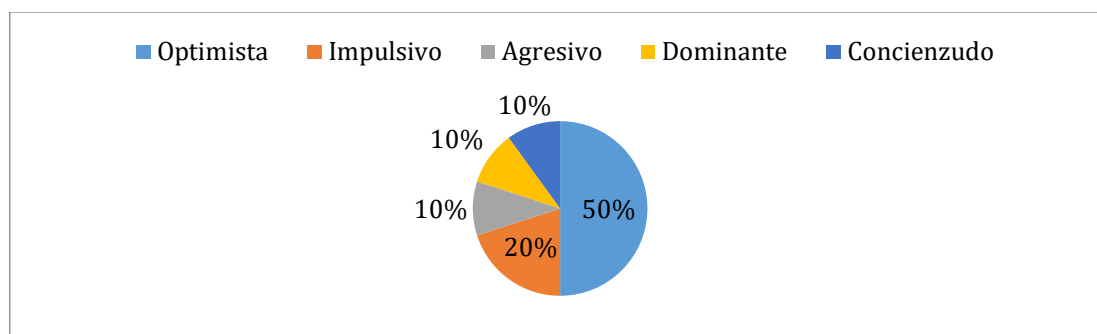
Tabla 3. ¿Cómo es su reacción al momento de verificar que su personal se encuentra desmotivado por temas laborales? Diga las ventajas de su selección.

Existe una conversación	5
Lo orienta en sus preocupaciones	2
Le informa que el trabajo es lo primero	0
Prioriza el trabajo antes que sus emociones	2
Prioriza sus emociones antes que el trabajo	1
Realiza una indagación sobre su vida personal	0

Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016

Los jefes de área y mandos medios informan que para motivar al personal que se encuentran con problemas emocionales, realizan lo siguiente: cinco jefes de área y/o supervisores efectivizan una conversación con su personal, a fin de indagar sus preocupaciones, comprenderlos, orientarlos y llegar a un acuerdo. Dos jefes de área y/o supervisores, orientan a su personal en sus preocupaciones, conociéndose primero su estado anímico, dirigen la conversación y la enfocan a la mejor solución. Así mismo, un supervisor primero prioriza sus emociones antes que el trabajo, ya que necesitan que exista confianza y requiere dar su punto de vista. Y, por último, dos entrevistados afirman que primero se prioriza el trabajo antes que las emociones, porque los direccionan al cumplimiento de metas.

Figura 15. ¿Cuál es la reacción que usted percibe del personal bajo su cargo, luego de que se expone información importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa? Argumente su respuesta.



Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Los jefes de área y mandos medios, perciben información de sus subordinados de la siguiente forma: 5 encuestados creen que la recepción de información es aceptada de forma optimista, ya que existen canales de comunicación, dos entrevistados perciben una reacción “impulsiva”, porque creen que los colaboradores no están preparados para el cambio y la innovación, un entrevistado manifiesta que la reacción se presenta con agresividad por ser casos de cumplimiento de metas, y por último, los dos entrevistados restantes informan que la reacción de los colaboradores se manifiestan con un perfil dominante y un concienzudo, el primero porque tiende al poder y poco interés por los demás, y; el segundo se asemeja a ser demasiado indeciso.

En la entrevista efectuada a los jefes de área, supervisores y mandos medios, se analizan las siguientes escalas:

Tabla 4. En función de la siguiente escala, siendo (1) No; (2) Tal vez; (3) Indiferente; (4) Sí; (5) Muy bien. Marque con un círculo en la casilla correspondiente y conteste para cada tema planteado:

Opciones	Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1. Se enfoca en el desarrollo de los mensajes sin distinción de jerarquía.	No											0
	Tal Vez											0
	Indiferente								1			1
	Sí	1		1	1	1	1			1	1	7
	Muy Bien		1					1				2
2. Comunica a todos los integrantes del equipo los objetivos que la empresa desea alcanzar.	No											0
	Tal Vez											0
	Indiferente											0
	Sí	1		1	1	1			1	1	1	7
	Muy Bien		1				1	1				3
3. Se comunica al personal bajo su cargo, sobre las responsabilidades que ejerce cada puesto de trabajo.	No											0
	Tal Vez											0
	Indiferente									1		1
	Sí			1	1	1			1		1	5
	Muy Bien	1	1				1	1				4
4. Los mensajes que emiten desde su contenido son receptados de forma clara y precisa por los demás.	No											0
	Tal Vez											0
	Indiferente					1						1
	Sí	1	1	1	1		1	1	1	1	1	9
	Muy Bien											0
5. En el entorno laboral bajo su cargo se necesita reforzar los canales de comunicación para que los mensajes sean receptados de una forma clara.	No											0
	Tal Vez						1		1		1	3
	Indiferente											0
	Sí	1	1	1	1	1		1		1		7
	Muy Bien											0

Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Los resultados muestran una perspectiva positiva en la comunicación y la inteligencia emocional, en la que los jefes de área y/o supervisores informan que, si se enfocan en el desarrollo de los mensajes sin distinción de jerarquía, dos lo desarrollan muy bien, y; uno se muestra indiferente a este concepto.

En la comunicación de los objetivos, los jefes de área y/o supervisores, comunican que, si existe retroalimentación al personal, sobre las metas propuestas y los objetivos planteados. Afirmando, que lo hacen muy bien, aplicándose estrategias comunicacionales para una captación clara y precisa.

En cuanto a las responsabilidades que cada subordinado ejerce en su puesto de trabajo, los jefes de área y/o supervisores se muestran indiferente a este tema, ya que afirman que el área de talento humano es el encargado de ejercer este proceso, otro grupo informa que, si lo realizan el momento del ingreso del personal nuevo, pero que no se da continuidad al momento de los cambios estratégicos de la Institución. A su vez, cuatro líderes lo realizan de una forma continua e imparcial.

Así mismo, los mensajes que se emiten desde el liderazgo de cada área hacia los subordinados, aducen la mayoría que si entregan la información clara y precisa, los mismos que son respaldados mediante actas establecidas en reuniones de área, y; una persona informa que es indiferente a este concepto.

Para que la información sea receptada de forma clara y precisa, los responsables aclaran que sí se debe reforzar la información porque en el instante de transmitirla se presentan interrogantes que se aclaran en el momento preciso.

Tabla 5. En función de la siguiente escala, siendo (1) No; (2) Tal vez; (3) Indiferente; (4) Sí; (5) Muy bien. Marque con un círculo en la casilla correspondiente y conteste para cada tema planteado:

Opciones	Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1. Conoce sus emociones y sabe cómo administrarlas cuando se presenta un problema.	No											0
	Tal Vez			1								1
	Indiferente	1									1	2
	Sí		1		1			1	1	1		5
	Muy Bien					1	1					2
2. Controla sus emociones, y toma una solución efectiva sin dar paso al comportamiento descontrolado.	No											0
	Tal Vez	1		1								2
	Indiferente											0
	Sí		1		1			1	1	1	1	6
	Muy Bien					1	1					2
3. Busca auto motivarse.	No											0
	Tal Vez											0
	Indiferente											0
	Sí	1		1	1	1	1		1	1	1	8

	Muy Bien		1					1			2
	No										0
4. Aplica el <i>feedback</i> emocional, con su personal, luego de una sociabilización sobre un tema laboral	Tal Vez	1									1
	Indiferente										0
	Sí		1	1	1	1	1	1	1	1	8
	Muy Bien						1				1
5. Usted identifica los tipos de personalidades que existe en su área de trabajo	No										0
	Tal Vez										0
	Indiferente								1		1
	Sí	1	1	1		1	1		1	1	7
	Muy Bien				1			1			2

Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

La propuesta se establece de la siguiente forma:

Una persona afirma que tal vez conoce sus emociones y sabe administrarlas cuando se presenta un problema, esta mención la deduce por falta de conocimiento en el tema inteligencia emocional, otras se muestran indiferentes a este concepto, un grupo afirma que sí lo conocen y lo aplican a diario porque lo administran en el liderazgo que desempeñan.

En el segundo *ítem* de esta pregunta, dos entrevistados afirman que tal vez controlan sus emociones y reaccionan de una forma pacífica, otras seis lo controlan bien, y dos administran de una forma efectiva sus emociones reflejados en el ambiente laboral que tienen en su área.

En el tercer *ítem* se establece al auto motivación, esta se enfoca en ocho personas que consideran que lo pueden manejar y dos lo administran muy bien.

La aplicación del *feed back* emocional al momento de una sociabilización con el personal en temas laborales, es considerado por los jefes y/o supervisores así: uno dice que tal vez lo aplica, ocho que si lo aplican y uno que lo aplica muy bien.

En la identificación de los tipos de personalidad de personal que lideran los jefes y/o supervisores indican que: uno es indiferente, siete si conocen la personalidad de cada uno de sus subordinados y sabe cómo tratarlos, y dos lo conocen muy bien.

Los tipos de personalidades son reconocidos por los jefes y/o supervisores de una forma efectiva, siete de ellos afirman que sí lo identifican, porque se refleja en cada acción que ejecutan, y; estos son direccionados y administrados en cada caso, los tres restantes se muestran: uno como indiferente y dos como muy bien, porque son líderes que tienen potencial para la administración del talento humano de su área.

Tabla 6. En función de la siguiente escala, siendo (1) No; (2) Tal vez; (3) Indiferente; (4) Sí; (5) Muy bien. Marque con un círculo en la casilla correspondiente y conteste para cada tema planteado:

Opciones	Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1. Conoce las emociones de cada colaborador bajo su cargo.	No											0
	Tal Vez	1		1							1	3
	Indiferente					1				1		2
	Sí				1	1		1	1			4
	Muy Bien		1									1
2. El personal bajo su dirección controla sus emociones.	No										1	1
	Tal Vez		1	1					1			3
	Indiferente	1				1	1			1		4
	Sí				1			1				2
	Muy Bien											0
3. El personal bajo su cargo realiza actividades para auto motivarse.	No								1		1	2
	Tal Vez	1		1								2
	Indiferente				1	1				1		3
	Sí		1				1					2
	Muy Bien							1				1
4. Los empleados reconocen las emociones ajenas.	No										1	1
	Tal Vez			1					1			2
	Indiferente	1			1	1						3
	Sí						1			1		2
	Muy Bien		1					1				2
5. Las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo son buenas.	No											0
	Tal Vez									1		1
	Indiferente					1						1
	Sí	1		1	1	1		1	1		1	7
	Muy Bien		1									1
6. La comunicación entre sus colaboradores son buenas.	No											0
	Tal Vez											0
	Indiferente									1		1
	Sí	1		1	1	1	1	1	1		1	8
	Muy Bien		1									1

Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Los resultados reflejan que es muy difícil saber el estado anímico de cada colaborador, cuatro de diez personas afirman que sí conocen las emociones del personal bajo su cargo, tres dicen que tal vez, dos se muestran indiferentes y, uno dice que las conoce muy bien. Sin embargo, se cree que este tema se refleja de forma interpretativa, porque es considerado intangible.

En la segunda opción se mencionan respuestas más difíciles de verificar, ya que las emociones del personal no se pueden identificar de forma tangible. Los encuestados afirman en sus respuestas que poco conocen del control de las emociones de los subordinados, y en su mayoría se muestran indiferentes a esta situación, otros mencionan que tal vez sus empleados realizan un control de emociones, y; apenas uno dice que no lo realiza. Esta estadística enlaza la búsqueda del conocimiento en temas emocionales para las personas que administran talento humano en la Institución.

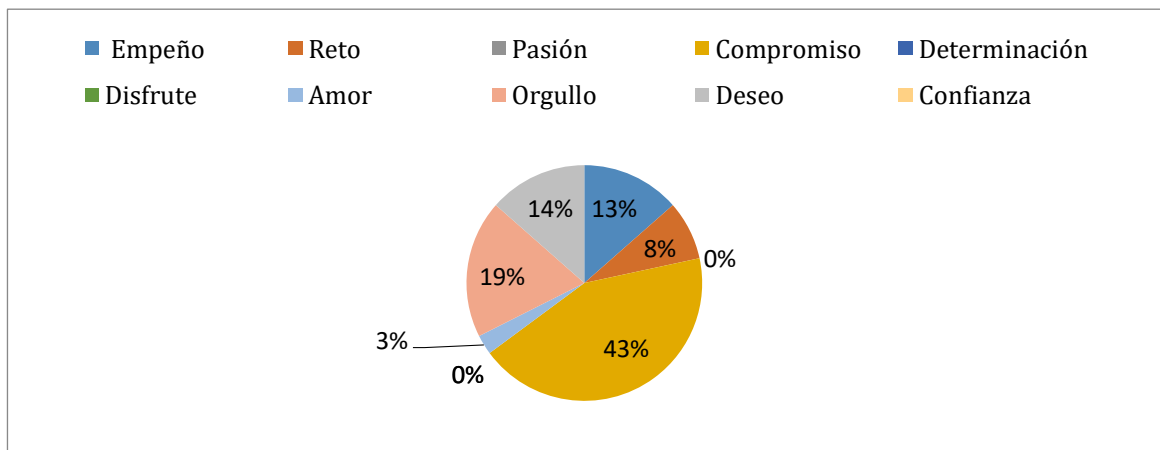
Con respecto a la automotivación del personal, las respuestas orientan a identificar que los jefes de área y/o supervisores no conocen a fondo si se realizan o no actividades de automotivación. Sin embargo, seis de los diez entrevistados afirman que sí conocen, que no conocen y, que tal vez, respectivamente. Otros se muestran indiferentes y, uno dice que, sí aplica cierta actividad para auto motivarse.

Los reconocimientos de las emociones ajenas van enlazados más a temas de afinidad y amistad. En los resultados se acuerdan tres respuestas indiferentes a este tema, dos que dicen tal vez, dos que lo afirman y dos que lo practican muy bien, una sola persona dice que no. La percepción de los jefes de área y/o supervisores se contemplan por los lazos de amistad que existe entre compañeros.

Las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo son visualizadas de una forma positiva, ya que siete entrevistados afirman que sí son buenas, el resto dice que tal vez, indiferente y, que muy bien.

En cuanto a la comunicación dentro del área de trabajo también expresan respuestas positivas, ocho afirman que la comunicación es buena, porque los mensajes son canalizados de forma correcta. Uno es indiferente y otro afirma que las relaciones son muy buenas.

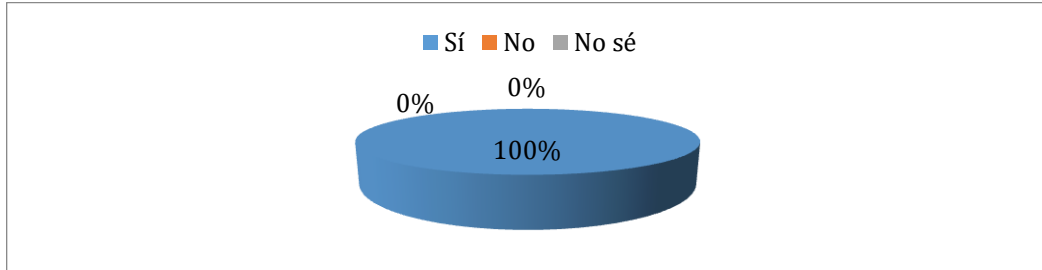
Figura 16. ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que es la que más se aferra a los sentimientos de los trabajadores de la empresa?



Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
 Elaborado por: Aldás, 2016.

Los resultados reflejan el siguiente orden: compromiso, orgullo, deseo, empeño, reto y, amor. Los jefes de área y mandos medios deducen que sus subordinados tienen este tipo de sentimientos por la institución ya que cumplen sus objetivos, aman lo que hacen, les gusta su trabajo, se sienten honrados por pertenecer a la entidad y porque canalizan su empeño.

Figura 17. ¿Considera usted necesario implementar estrategias que mejoren la comunicación y la inteligencia emocional de los colaboradores dentro de su entorno laboral?



Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
 Elaborado por: Aldás, 2016.

Todos consideran que es necesario implementar estrategias que mejoren la comunicación y la inteligencia emocional de los colaboradores, por ser un tema innovador para el buen desempeño laboral, que crea conciencia individual y grupal.

Tabla 7. Ordene según su criterio cómo debería priorizarse una estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en su área de trabajo.

Opciones	Orden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1. Reuniones semanales, para definir los objetivos a alcanzar.	1	1						1				2
	2					1	1					2
	3										1	1
	4			1								1
	5								1			1
	6		1		1						1	
2. Reunión privada con el personal que tiene falencias en temas comunicacionales.	1					1						1
	2							1	1	1		3
	3											0
	4	1					1				1	3
	5		1	1	1							3
	6											0
3. Organizar trimestralmente tiempos de reflexión, diversión, reto y comunicación, como la utilización de herramientas como el <i>team building</i> .	1				1							1
	2		1	1								2
	3											0
	4					1		1				2
	5						1			1	1	3
	6	1							1			2
4. Realizar cursos de motivación a todo el personal, por lo menos 2 veces en el mes, anexo a cursos regulares al puesto de trabajo.	1		1								1	2
	2				1							1
	3	1		1		1	1		1			5
	4									1		1
	5											0
	6							1				1
5. Practicar actividades físicas como: Pausas Activas y recesos de 10 minutos.	1											0
	2	1										1
	3				1			1		1		3
	4		1						1			2
	5					1						1
	6			1			1				1	3
6. Coordinar con el área de Talento Humano a fin de que se realice cursos relacionados con Inteligencia Emocional aplicado a todos los colaboradores.	1			1			1	1	1			4
	2									1		1
	3		1									1
	4				1							1
	5	1						1				2
	6					1						1

Fuente: Entrevista realizada jefes y mandos medios de la CNT EP Tungurahua.
Elaborado por: Aldás, 2016.

Los jefes de área y supervisores, determinan que para potenciar una estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional, deben priorizarse las actividades siguientes:

1. Reuniones semanales para definir objetivos en cada área, se encuentran establecidas por 3 entrevistados en la sexta escala, en la primera y segunda escala es asignada por 4 entrevistados respectivamente, y en las escalas tercera, cuarta y quinta por un entrevistado, concluyéndose que los mandos medios reconocen la importancia de contar con sociabilización semanal y contacto personal con los empleados a fin de generar camaradería y compromisos laborales.
2. Reuniones privadas con el personal que tienen falencias en el tema comunicacional, pues se evidencia que los entrevistados optan más por priorizarlos en la numeración inicial de esta escala, siendo 4 de los entrevistados que colocan esta opción en primer y segundo lugar y, 6 en cuarto y quinto lugar, no tomándose en consideración la escala tres y seis. Concluyéndose que los jefes de área y supervisores no toman como opción prioritaria mantener relaciones interpersonales con sus empleados para tratar temas específicos que estén afectando la Comunicación Interna.
3. En el tema de organización trimestral de tiempos, reflexión, diversión, reto, comunicación, y *team building* con el personal de cada área, se ven reflejados con poco interés por implementar este tipo de estrategias por parte de los supervisores, ya que los resultados se designan así: en la escala de 1 al 6, tres entrevistados lo colocan en primer y segundo lugar, y siete los colocan en la escala 4,5 y 6, concretándose que hay poco tiempo para la diversión y descanso laboral, generándose una forma de rutina laboral y poco convencional.
4. Realizar cursos de motivación a todo el personal por lo menos 2 veces en el mes, anexados a cursos regulares al puesto de trabajo. En este *ítem* se evidencia que los jefes de área y supervisores entregan importancia a este tema, generándose como un enlace prioritario para la comunicación e inteligencia emocional, de acuerdo a los resultados se describe lo siguiente: 8 entrevistados colocan a este *ítem* en primero, segundo y tercer lugar, siendo los restantes dos que lo colocan en cuarto y sexto lugar, concluyéndose que la mayoría se muestra interesado por esta estrategia.
5. Practicar actividades físicas, por ejemplo: pausas activas y recesos de 10 minutos. Según los resultados se deduce que los entrevistados no reflejan importancia a este tipo de actividades, ya que en la escala se describe de la siguiente forma: 4 entrevistados lo colocan en el segundo y tercer lugar, y; los seis restantes se encuentran en la escala 4, 5 y 6, identificándose que en cada área no se practica ejercicios rutinarios, necesarios para el funcionamiento corporal y recuperación de energía para el desenvolvimiento laboral.

6. Coordinar con el área de talento humano a fin de que realice cursos relacionados con inteligencia emocional aplicado a todos los colaboradores. En este tema 6, los entrevistados colocan ésta opción en las escalas 1, 2 y 3, y los 4 restantes se encuentran la escala 4, 5 y 6, resaltándose como una estrategia idónea para incentivar a la motivación del personal bajo su área.

La entrevista aplicada a los jefes de área y supervisores, conectan los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, permitiéndose contemplar un panorama general del ambiente laboral que se genera en las áreas de la institución, lo cual concluye lo siguiente:

- La empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, debe enfocarse en la aplicación de capacitaciones para jefes de área y supervisores en el ámbito de comunicación, liderazgo, inteligencia emocional, y; realizar el seguimiento respectivo en la aplicación de los conocimientos adquiridos en estos temas, para manejar los conflictos laborales y la mala comunicación.
- Los jefes de área y supervisores, están conscientes de la importancia de realizar un plan de acción que permita tener más acceso a la interrelación superior-subordinado, ya que actualmente se enfoca en la relación grupal y no individual.
- Los jefes de área y supervisores deben identificar los diferentes tipos de personalidades, a fin de que se pueda orientar, encaminar y direccionar el alcance de los objetivos.
- Identificar las falencias que se emiten desde los jefes y/o supervisores hacia sus subordinados y que se encuentran inconformes con la administración actual, a fin de realizar acciones correctivas y cambios según el *Head Count* de la Institución.
- La empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, necesita reforzar la comunicación mediante la aplicación de inducciones periódicas al personal para que los mismos conozcan los procesos, procedimientos, normas, leyes, entre otros.
- Crear un plan de acción para mejorar el clima laboral, aplicándose técnicas de pausas activas y reuniones mensuales.

La información obtenida por los resultados de la entrevista anteriormente descrita, conduce a la necesidad de crear una estrategia para mejorar la comunicación y la inteligencia emocional en la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto Final

El objetivo de la elaboración del presente estudio, nace de la necesidad de contar con un ambiente laboral favorable en las áreas de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, implementándose una estrategia que permita mejorar la comunicación y la inteligencia emocional de todo el personal, con los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación, esta estrategia se prescribe de la siguiente manera:

Para la elaboración de la estrategia de esta investigación se toma en consideración como base de estudio la aplicación de la Matriz FODA, la misma que permite encaminar la búsqueda de las variables que determinan los factores internos y externos de la Institución. Para prescribir dichas variables, en este estudio, se toma en consideración como factor externo a los líderes de cada área, y como factor interno a todos los colaboradores de la empresa, a fin de identificar los pro y contra de cada factor.

El patrón estratégico de esta investigación, se detalla mediante proposiciones, principios, objetivos y contextos básicos para la implementación y ejecución, descritos a continuación:

1. Proposiciones de la estrategia

Existe el compromiso por parte del administrador, jefes de área, mandos medios, y todo el personal de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, para la aplicación y ejecución de la presente estrategia, estableciéndose como una cultura organizacional.

2. Principios de la estrategia

- a) Constancia en la aplicación del proceso, estableciéndose el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos.
- b) Seguimiento y atención en todos los procesos que se rigen por la estrategia planteada.

3. Objetivo de la estrategia

Contribuir a la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, para establecer un ambiente laboral acorde a las necesidades y al giro del negocio.

4. Condiciones de la estrategia

- a) La estrategia planteada debe adaptarse a todas las personas que laboran en la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.
- b) El personal de la Institución, debe conocer los términos que se relacionan a la comunicación y a la inteligencia emocional, para que se cumplan con los procesos a seguir en la aplicación de la estrategia.

La estrategia que se construye en el presente estudio para mejorar la comunicación y la inteligencia emocional, parte de la misión, valores, factores determinantes del éxito, así como la revisión del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, cruce de variables, (Matriz EFE y EFI), y por último, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), con el objetivo de obtener resultados que permitan identificar las variables más representativas y que requieren de la atención de los jefes, supervisores, responsables del área de talento humano. El control y el monitoreo del cumplimiento de los mismos se revisarán también en este capítulo (Véase Figura 13).

En el siguiente epígrafe se señala detalladamente los elementos que conducen a la elaboración de la estrategia tema de estudio de la presente investigación.

5.1.1 Elementos de la aplicación estratégica

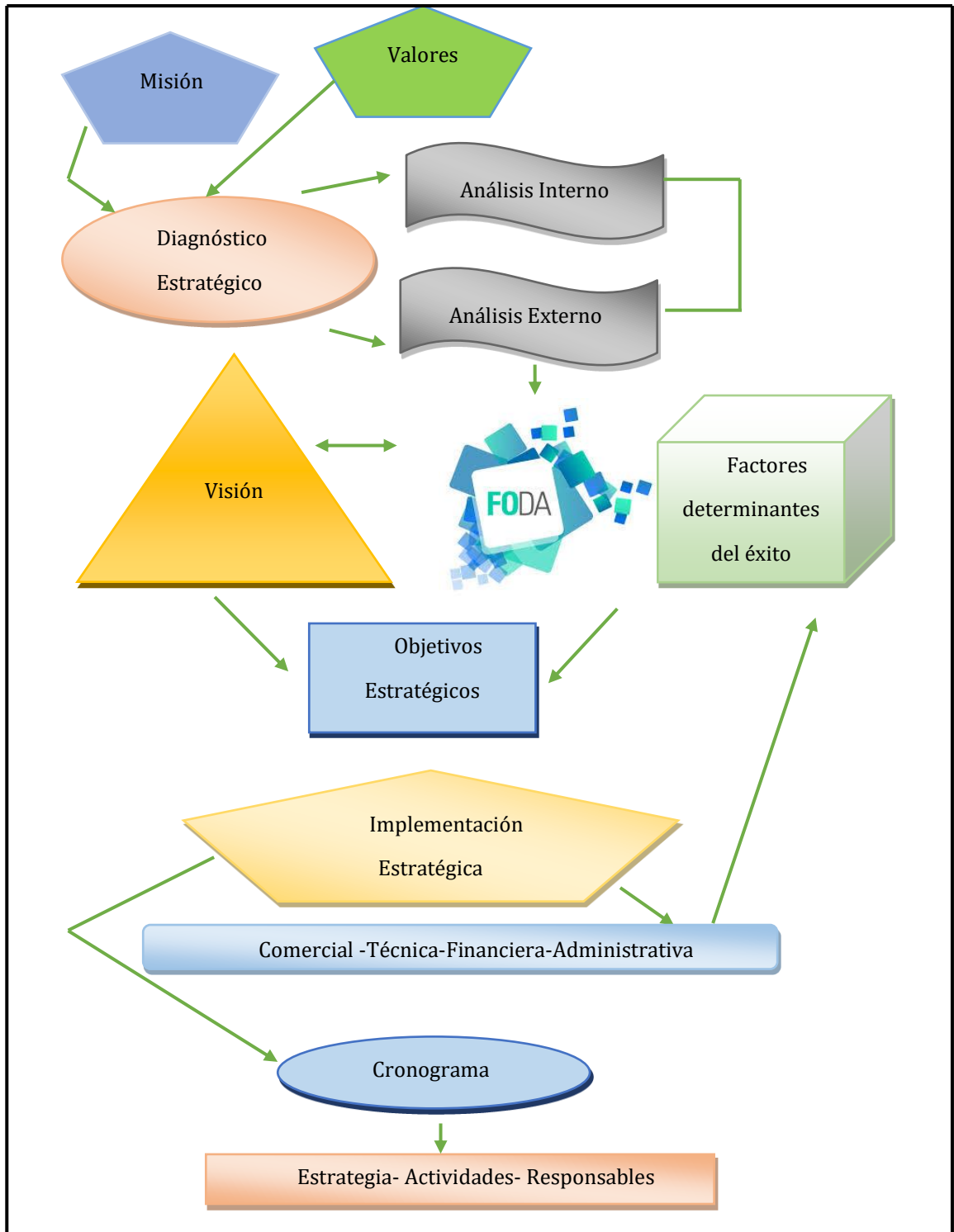
Misión: integrar a todo el talento humano comprometido, aplicando comunicación e inteligencia emocional efectiva en las diferentes actividades para obtener un ambiente laboral positivo.

Valores: trabajo en equipo, integridad, compromiso, responsabilidad y compañerismo.

Factores determinantes del Éxito “son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se han trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única” (López, 2002). Para el presente estudio, se las define de la siguiente forma:

- Alianzas estratégicas con el personal afín y proactivo, para que se formen grupos de liderazgo organizacional. Conformar grupos de trabajo con las características de un *Team Building*, facilita la integración del personal interno, el mismo que se establece mediante la búsqueda de personas influyentes en cada área, para que se coordine, administre, controle y evalúe las actividades con respecto a comunicación e inteligencia emocional.
- Cambios temporales y dinámicos en los puestos de personal, según el *Head Count* (contingente de puestos) vigente. Realizar reestructuración temporal en los puestos de trabajo en las áreas de la empresa, coadyuva a mejorar el ambiente laboral, adaptándose a nuevas relaciones y promoviéndose nuevos aspectos internos para la relación entre personas.
- Establecer un plan de acción para los jefes de área y mandos medios en temas de administración del talento humano y emociones. Por ser la responsabilidad directa en la dirección del personal en cada área, es necesario capacitar a los líderes en conocimientos nuevos, formas de comunicación, manejo de la inteligencia emocional y administración del talento humano.

Figura 18. Estrategia para mejorar la comunicación y la inteligencia emocional en la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua



Elaborado por: Aldás, 2016.

Revisado los factores determinantes del éxito, se desarrolla la propuesta del valor y los objetivos estratégicos, los mismos que deben ser monitoreados por los jefes inmediatos y personal asignado en el área que se forma el grupo de trabajo.

Diagnóstico Estratégico.- Identifican los factores que se estudian en la aplicación del FODA.

Análisis Externo: el presente estudio de investigación identifica las acciones ejecutadas por los jefes inmediatos y mandos medios como factor externo.

Oportunidades

La descripción del perfil de competencias establecidas para el personal que ocupa cargos de dirección, como son los jefes de área y supervisores de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, tienen la tarea de cumplir con ciertos parámetros que se establecen en la administración del personal bajo su cargo, adaptándose su perfil de liderazgo a cada ser humano.

Las oportunidades se establecen en cuatro aristas predominantes, que son: la confianza, el compañerismo, el trabajo en equipo y la accesibilidad de la información. El mismo que se basa en las siguientes ventajas:

- La confianza, es la seguridad que marca una persona a la acción que representa un acto. Para la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, es la determinación de una variable que suman puntos a favor de la situación actual, ya que la conducta del personal regulariza el convivir laboral.
- El compañerismo, se lo cataloga como la búsqueda de un objetivo en común, no existen protagonismos, esta variable cumple con las expectativas de la consecución de metas, porque el trabajo es aportar el esfuerzo individual para alcanzar la participación de todos.
- El trabajo en equipo, es el desarrollo de cooperación, coordinación y administración de los procedimientos designados a esa unidad, caracterizados por ser interdependientes con capacidades diferentes, y con el fin de alcanzar las metas propuestas. Esta variable es una ventaja estratégica en el entorno que la empresa actualmente se encuentra, ya que fortalece el comportamiento de todos.
- La accesibilidad de la información, es la puerta abierta al conocimiento y al aprendizaje diario, la página de la intranet de la Institución cuenta con un *link* para acceder a la información sobre procedimientos, normas, leyes, flujogramas, organigramas, instructivos, entre otros.

Amenazas

Las acciones negativas entre compañeros y subordinados efectuadas en una actividad, es un factor negativo en la convivencia laboral, estas acciones suceden por el desacuerdo de las actividades que no se encuentran alineadas al giro del negocio, y; se las establece como: preferencias personales, conflictos entre jefe-subordinado y comunicación errónea, analizadas de la siguiente forma:

- Preferencias personales, son previstas en cierto círculo social o área, es una desventaja contar con esta característica ya que no se toma en consideración a las cualidades de los demás integrantes del grupo.
- Conflictos entre jefe y subordinados, es normal que en toda Institución se encuentre todo tipo de desacuerdos, las personas que no están preparadas para el control de sus emociones, son más vulnerables a este tipo de enfrentamientos, sobre todos los líderes que reflejan un desequilibrio emocional.
- Comunicación errónea, los aspectos que coadyuvan a la entrega de falsa o equivocada información son los iniciados en la inducción o capacitación del personal. Contar con esta desventaja retrasa el proceso de las actividades de cada área.

Análisis Interno, identifican las fortalezas y debilidades internas de la empresa, estableciéndose las desventajas analizadas como aspectos de mejora para la Institución.

Fortalezas

La Institución cuenta con ventajas sobresalientes en cuanto a fortalezas, estas se definen por: la información documentada, infraestructura, sociabilización y reconocimientos.

- Información documentada, la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, cuenta con un sistema *web* denominado Comunidad CNT, el mismo que posee información de libre acceso para todo el personal interno, cuenta con una área específica para la administración de la documentación y archivo especializado, tener acceso a esta información coadyuva a la búsqueda de la información eficaz para los temas relacionados a la inefectiva comunicación entre el personal, los mismos que son catalogados como autoayuda o autoconocimiento.
- Infraestructura, las edificaciones de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, cuentan con todas las áreas bien distribuidas y todos los servicios que se requieren para el buen funcionamiento de las actividades laborales.
- Sociabilización, dentro de la política de la empresa de telecomunicaciones CNT EP a nivel Nacional, y por mantenerse vigente en el procedimiento de selección, se establece la bienvenida y

la sociabilización del personal nuevo que ingresa a la Institución, realizándose un recorrido a las instalaciones y los puestos de trabajo de cada empleado.

- Reconocimiento, otorgar incentivos no remunerativos al personal que cumple con los índices, metas y objetivos.

Debilidades

La Institución cuenta con desventajas sobresalientes y que afectan el desenvolvimiento de la comunicación y la inteligencia emocional. Estas se definen, por: falta de presupuesto, falta de inducción adecuada 360º, duplicidad de actividades y reuniones fuera de horario de oficina.

- Falta de presupuesto, la Institución maneja una planificación de presupuestos global a nivel nacional, por lo tanto, las sucursales no cuentan con el control de la asignación de los recursos financieros para temas de talento humano, específicamente en temas motivación y comunicación.
- Inducción 360º, las áreas de talento humano de la Institución no cuentan con un direccionamiento lógico para la inducción al personal, específicamente en temas de manejo de información, procedimientos e instructivos.
- Duplicidad de actividades, la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua al ser una empresa estratégica con un giro de negocio rentable, la carga laboral y la veracidad de las gestiones, duplican las actividades en los puestos de trabajo, imposibilitándose el cumplimiento de las actividades al 100%, provocándose un clima desfavorable y generándose conflictos interpersonales e intrapersonales.
- Reuniones fuera de horario de oficina, la mala administración del tiempo y el cumplimiento de la atención al cliente externo, imposibilitan generar reuniones productivas dentro de la jornada laboral, esto ocasiona impotencia y desmotivación al personal.

Con el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que se obtiene del entorno interno y externo, se verifica el cruce de variables reflejados en la Tabla 8.

Tabla 8. Matriz FODA de la Comunicación y la Inteligencia Emocional de la CNT EP

	Fortalezas -F	Debilidades -D
CNT EP		
Análisis Interno	1. Intranet, existe toda la información documentada sobre los procesos en general de la empresa.	1. No contar con el presupuesto para las capacitaciones en temas de motivación y comunicación.
Análisis Externo	2. Infraestructura adecuada para el funcionamiento de las actividades.	2. No aplicar la inducción de 360º sobre manejo de la información interna, establecida en la intranet.
	3. Sociabilización y bienvenida del personal nuevo.	3. Duplicidad de actividades sin la inducción adecuada.
	4. Reconocimiento de los logros al personal que cumplió con las metas cada mes.	4. Reunión fuera de horario de oficina.
Oportunidades- O	Estrategias-FO	Estrategias -DO
1. Confianza con ciertas personas.	Establecer reuniones y capacitaciones periódicas entre jefes de área y subordinados, para revisar información interna de la empresa (F1, F2, F3, F4; O1, O2, O3, O4).	Realizar las gestiones necesarias para contar con los recursos financieros para capacitaciones en temas emocionales y de comunicación (D1, D2, D3, D4; O2, O3, O4).
2. Compañerismo en cada área.	Establecer dinámicas grupales para fortalecer los logros adquiridos por el personal (F1, F2, F4; O1, O2, O3).	Fortalecer las inducciones organizacionales (D2, D3, D4; O1, O2).
3. Trabajo en equipo.	Aplicar reconocimiento no remunerativo al personal que lidera el trabajo en equipo y que obtiene resultados exitosos (F2, F4, O1, O2, O3).	Establecer un cronograma para reuniones, capacitaciones e inducciones dentro de la jornada laboral (D2, D3, D4; O1, O2, O3, O4).
4. Accesibilidad de información.	Establecer capacitaciones para conocimiento y aplicación de la Comunicación e inteligencia emocional (F1, F2, F3, F4; O1, O2, O3; O4).	Realizar alianzas estratégicas con el personal afín y proactivo, para que se formen grupos de liderazgo organizacional (D2, D3 D4; O1, O2, O3 O4).
Amenazas -A	Estrategias- FA	Estrategias-DA
1. Preferencias personales.	Ejecutar cambios temporales y dinámicos en los puestos de personal, según el <i>Head Count</i> (fuerza de trabajo) (F2, F3, F4; A1, A2, A3).	Establecer un plan de acción para los jefes de área y mandos medios en temas de administración del Talento Humano y emociones (D1, D2, D3, D4; A1, A2, A3).
2. Conflictos entre jefe y subordinado.	Conciliación interpersonal (F2, F3, F4; A1, A2, A3).	Implantar sistemas de administración de personal en programación neurolingüística (PNL) (D1, D2, D3; A1, A2, A3).
2. Comunicación errónea	Elaborar un instructivo de comunicación (F1, F2, A2; A3).	

Elaborado por: Aldás, 2016.

Visión: Ser la empresa líder de telecomunicaciones que se preocupe por la comunicación y la inteligencia emocional de sus colaboradores, contribuyéndose a obtener autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, para conseguir un ambiente laboral exitoso.

Propuesta del Valor: administración de la comunicación y la inteligencia emocional

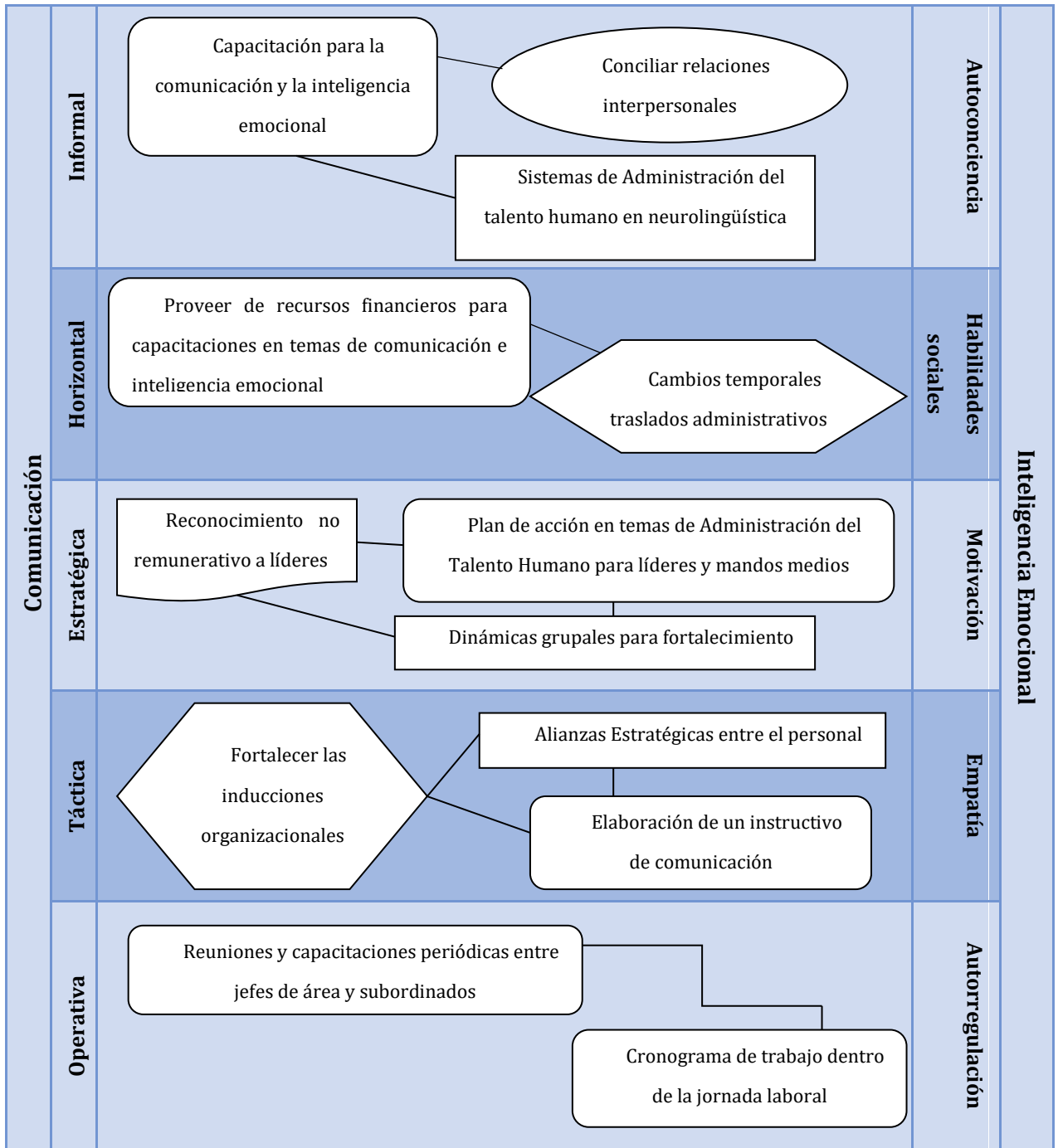
Objetivos estratégicos: los objetivos estratégicos que se formulan en el presente estudio se lo definen de la siguiente forma:

1. Establecer reuniones y capacitaciones periódicas entre jefes de área y subordinados. La empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, debe contar en cada una de sus áreas, con un cronograma de reuniones y capacitaciones periódicas que se realicen dentro de la jornada laboral, a fin de establecer compromisos y planes de acción que identifiquen la búsqueda de la información idónea en los sistemas informáticos y físicos de la institución.
2. Fortalecer las dinámicas grupales. Los líderes de cada área (financiero-administrativo, comercial y técnico) conjuntamente con el área de talento humano de la institución, enlazan un vínculo para formar planes de acción que reflejen estrategias de motivación para el personal que alcanza con el cumplimiento de sus metas.
3. Aplicar reconocimiento no remunerativo al personal que lidera el trabajo en equipo y que obtiene resultados exitosos. Los jefes de áreas y mandos medios, trabajan en equipo con el área de talento humano, para expresar el agradecimiento a los líderes que toman la iniciativa de formar parte de grupos líderes que direccionan al personal alineadamente en los enfoques de comunicación e inteligencia emocional.
4. Establecer capacitaciones en la aplicación de la comunicación e inteligencia emocional. Trabajar en la asignación de presupuesto para contar con los recursos financieros en la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, a fin de poner en marcha el cronograma de capacitaciones en temas de comunicación e inteligencia emocional para todo el personal de la Institución.
5. Fortalecer las inducciones organizacionales, a fin de que el personal interno adquieran conocimiento de la conformación estructural de la empresa. El área de talento humano de la organización, debe contar con un esquema específico para implementar inducciones organizacionales, tanto en la contratación inicial del personal como en su trayecto laboral, a fin de que se instruya la información más reciente, y el personal se encuentre actualizado en los cambios de este proceso.

6. Realizar alianzas estratégicas con el personal afín y proactivo para que se formen grupos de liderazgo organizacional. Los diferentes tipos de personalidad que posee el ser humano, permiten identificar los potenciales de liderazgo que se encuentran en el interior de la institución. Estos perfiles contribuyen en la formación de grupos estratégicos que permiten movilizar y alinear relaciones interpersonales efectivos para obtener una comunicación asertiva.
7. Ejecutar cambios temporales y dinámicos en los puestos de personal, según el *Head Count* (contingente de puestos), para refrescar el ambiente laboral con otros perfiles de liderazgo. Es indispensable realizar traslados administrativos, que se rijan a procedimientos dinámicos temporales en los puestos de trabajos, estos sirven para sociabilizar el ambiente entre todos y conocer nuevas experiencias en las relaciones interpersonales.
8. Conciliar relaciones interpersonales para fomentar la comunicación y la inteligencia emocional. Los aspectos emocionales y las diferencias personales, pueden ocasionar problemas entre sí, éstas se pueden subsanar realizándose una mediación por parte del área de talento humano conjuntamente con el trabajo del psicólogo de la institución, a fin de llegar a un acuerdo y solventar la discordia entre las partes.
9. Elaborar un instructivo de comunicación para apalancar las buenas prácticas de la interrelación personal. Coordinar con la gerencia general de la CNT EP, a fin de que se solicite la elaboración de un instructivo de comunicación específico a nivel nacional, que contenga un proceso efectivo, en emisión y recepción de mensajes.
10. Crear un plan de acción para los jefes de área y mandos medios en temas de administración del talento humano y emociones. Una vez establecidos los grupos designados como líderes organizacionales, estos tienen la tarea de dar seguimiento al cumplimiento de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones impartidas a los jefes de áreas y mandos medios, realizándose un control de las actividades que se registran en cada área en cuanto a comunicación e inteligencia emocional.

Con el fin de desarrollar los objetivos planteados en este estudio, se visualizan los enfoques de Goleman (1999); León y Mejía (2010), así como los estudios de Rebeil y Ruíz (1998), detallados en el capítulo 3 del presente estudio, en el que se busca establecer un consenso equitativo entre los componentes que forman la comunicación, la inteligencia emocional y las estrategias obtenidas del análisis FODA y el cruce de variables, reflejados en el mapa estratégico detallado en el esquema 16.

Esquema 16. Mapa estratégico de la comunicación y la inteligencia emocional



Elaborado por: Aldás, 2016.

Estrategias

Las estrategias que se desarrollan en este estudio se derivan de la aplicación de los objetivos del Alineamiento Estratégico de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, la cual, se refleja en estrategias de innovación y transformación empresarial. Siendo las tres aristas predominantes en

el enfoque empresarial, como: crecimiento, productividad y sostenibilidad. Así mismo, se instituyen las estrategias para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional.

Registrados en el mapa estratégico anteriormente descrito, las variables que se contemplan en este enfoque, instauran características idóneas que se requieren en la aplicación de un marco estratégico en la empresa telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, basadas en la comunicación y la inteligencia emocional, creadas y descritas a continuación:

Comunicación e inteligencia emocional

Operativa, se enlaza con la **autorregulación** en el ámbito empresarial, cronograma de horarios, y reuniones periódicas con el personal interno en cada área de trabajo, a fin de establecer compromisos específicos en el ámbito de comunicación e inteligencia emocional.

Táctica, se relaciona con la **empatía**, porque se enfoca en el fortalecimiento de alianzas estratégicas con todo el personal.

Estratégica, se enlaza con la **motivación** para cumplir con el reconocimiento, la participación y el cumplimiento de los planes de acción.

Horizontal, se integra con las **habilidades sociales** los jefes y mandos medios ejecutan las habilidades de liderazgo y promueven los cambios, y proponen las gestiones para alcanzar y solicitar los recursos que se requieren.

Informal, se interrelaciona con la **autoconciencia**, los jefes, mandos medios y subordinados concilian reuniones para llegar a acuerdos positivos, utilizándose el conocimiento en programación neurolingüística (PNL), herramienta que permite la comunicación interpersonal combinándose el cerebro, el lenguaje y la experiencia.

Para el monitoreo del cumplimiento de los objetivos se toma en consideración la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), ésta determina los factores del atractivo relativo de las estrategias alternativas, a fin de elegir las variables que más atención requieren para su seguimiento y cumplimiento, la cual se detalla a continuación:

Esquema 17. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

#	Factores Claves	Alternativas Estratégicas													
		Peso	Establecer reuniones y capacitaciones periódicas entre jefes de área y subordinados, para revisar información		Establecer capacitaciones para conocimiento y aplicación de la Comunicación e Inteligencia Emocional		Realizar alianzas estratégicas con el personal afin y proactivo, para que se formen grupos de liderazgo organizacional		Ejecutar cambios temporales y dinámicos en los puestos de personal, según el Head Count		Elaborar un instructivo de comunicación		Establecer un plan de acción para los jefes de área y mandos medios en temas de administración del Talento Humano y emociones		
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
	Oportunidades														
1	Confianza con ciertas personas.	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45	1	0,15	3	0,45	
2	Compañerismo en cada área.	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48	4	0,64	2	0,32	4	0,64	
3	Trabajo en equipo.	0,18	3	0,54	3	0,54	4	0,72	4	0,72	2	0,36	4	0,72	
4	Accesibilidad de información.	0,19	2	0,38	4	0,76	4	0,76	4	0,76	1	0,19	4	0,76	
	Amenazas														
1	Preferencias personales.	0,10	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	
2	Conflictos entre jefe y subordinado.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	
3	Comunicación errónea.	0,14	2	0,28	2	0,28	3	0,42	2	0,28	1	0,14	2	0,28	
	Fortalezas														
1	Intranet, existe toda la información documentada sobre los procesos en general de la empresa.	0,20	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2	0,4	4	0,8	
2	Infraestructura adecuada para el funcionamiento de las actividades.	0,16	3	0,48	4	0,64	4	0,64	4	0,64	1	0,16	4	0,64	
3	Sociabilización y bienvenida del personal nuevo.	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42	3	0,42	2	0,28	3	0,42	
4	Reconocimiento de los logros al personal que cumplió con las metas cada mes.	0,19	3	0,57	3	0,57	3	0,57	4	0,76	2	0,38	2	0,38	
	Debilidades														
1	No contar con el presupuesto para las capacitaciones en temas de motivación y comunicación.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1	
2	No aplicar la inducción de 360° sobre manejo de la información interna, establecida en la intranet	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	
3	Duplicidad de actividades sin la inducción adecuada.	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	
4	Reunión fuera de horario de oficina.	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	4	0,36	1	0,09	
	Total			5,35		6		6,82		6,68		3,58		6,33	

Elaborado por: Aldás, 2016.

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), permite verificar la evaluación de los factores externos e internos, asignándose un peso (0.0 no es importante a 1.0 muy importante), y una calificación de 1 a 4 si las estrategias responden con eficacia al factor (4=respuesta superior, 3= respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= respuesta mala) (Gómez, 2014). Se puede deducir que las estrategias principales sobre las que se debe trabajar, son: establecer alianzas con el personal afín y proactivo, cambios en el *Head Count* o traslados administrativos, y un plan de acción para jefes y mandos medios en temas de talento humano y emociones.

Enmarcados en un sistema continuo, y; según las estrategias planteadas en el presente estudio de investigación, a continuación se puede describir un cronograma de actividades relacionadas al cumplimiento de las mismas, ya que se enfocan de forma específica a las actividades, las áreas y los autores en el cumplimiento de este objetivo, puntualizados a continuación:

Tabla 9. Cronograma de actividades para el cumplimiento de las estrategias

Estrategia	Actividades	Fecha de cumplimiento	Responsables
Realizar alianzas estratégicas con el personal afín y proactivo para que se formen grupos de liderazgo organizacional.	<p>-Realizar reuniones para nombrar democráticamente una persona dinámica y con dotes de liderazgo para que coordine y conforme grupos organizacionales que promuevan la comunicación y la inteligencia emocional en cada área.</p> <p>-Ejecutar acciones que permitan monitorear la comunicación y la inteligencia emocional del personal.</p> <p>-Identificar las falencias que están ocasionando la distorsión de la información y las emociones, tomándose un accionar inmediato.</p>	<p>Enero 2017</p> <p>Enero y Febrero 2017</p> <p>Marzo y Abril 2017</p>	Jefes de área, supervisores y talento humano

Ejecutar cambios temporales y dinámicos en los puestos de personal según el <i>Head Count</i>	<p>-Identificar a los colaboradores que tienen problemas de comunicación e inteligencia emocional y reubicarlos temporalmente para controlar su desempeño en las otras áreas.</p> <p>-Diagnosticar los traslados administrativos y verificar que se esté cumpliendo con el objetivo.</p> <p>-Evaluar los cambios realizados, informándose de los pro y contra de los mismos.</p>	<p>Mayo 2017</p> <p>Mayo, Junio y Julio 2017</p> <p>Agosto 2017</p>	Área de Talento Humano
Establecer un plan de acción para los jefes de área y mandos medios en temas de administración del talento humano y Emociones	<p>-Verificar las ventajas y desventajas del ambiente laboral de cada área.</p> <p>-Diagnosticar los problemas que surgen en el liderazgo de los jefes de áreas y supervisores.</p> <p>-Establecer capacitaciones que permitan identificar la debilidad en la administración de la comunicación y la inteligencia emocional de los colaboradores que se encuentran bajo el cargo de los jefes de área y supervisores.</p>	<p>Septiembre 2017</p> <p>Octubre 2017</p> <p>Noviembre y Diciembre 2017</p>	Grupos de trabajo, líderes designados y Talento Humano

Elaborado por: Aldás, 2016.

La identificación de las estrategias alternativas permiten filtrar el universo de posibilidades que se presenta en el tema problema de estudio, las características específicas que se detallan en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, coadyuva a obtener un resultado más exacto de las áreas afectadas en esta investigación.

5.2 Evaluación Preliminar

A fin de verificar si es válida o no la estrategia a aplicarse en el presente estudio, se realiza una entrevista personalizada a los directivos y/o representantes de las empresas que brindan el servicio de telecomunicaciones en la ciudad de Ambato, como son: Conecel S.A., Distribuidor AGX de CNT, Distribuidor Komunikt de Movistar, Tv Cable y Otecel S.A. Tomándose en consideración las variables predominantes que engloban la estrategia del tema en estudio (Apéndice E). Los resultados son los siguientes:

Tabla 10. Resultados de la evaluación preliminar

Ítem	Conecel S.A		Dist. AGX		Dist. Comunikt		TV Cable		Otecel S.A.		Total	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Comunicación e inteligencia emocional: Informal y autoconciencia.												
1.- Capacitación para la Comunicación y la Inteligencia Emocional	x		x		x		x		x		5	0
2.- Conciliar relaciones interpersonales	x		x		x		x		x		5	0
3.- Aplicar sistemas de administración del talento humano en neurolingüística		x	x		x		x		x		4	1
Comunicación e inteligencia emocional: Horizontal y habilidades sociales.												
1.- Proveer recursos financieros para capacitaciones en temas de comunicación e inteligencia emocional		x		x	x			x	x		2	3
2.- Realizar cambios temporales y/o traslados administrativos.	x		x		x		x		x		5	0
Comunicación e inteligencia emocional: Estratégica y motivación												
1.- Reconocimientos no remunerativos a líderes		x		x	x		x		x		3	2
2.- Plan de acción en temas de administración del talento humano para líderes y mandos medios	x		x		x		x		x		5	0
3.- Dinámicas grupales para fortalecimiento	x		x		x		x		x		5	0
Comunicación e Inteligencia Emocional: Táctica y Empatía												
1.- Fortalecer las inducciones organizacionales	x		x		x		x			x	4	1
2.- Alianza estratégicas entre el personal	x		x		x		x		x		5	0
3.- Elaboración de un instructivo de comunicación		x		x	x			x		x	1	4
Comunicación e inteligencia emocional: Operativa y autorregulación												
1.- Reuniones y capacitaciones periódicas entre jefes de área y subordinados.	x		x		x		x		x		5	0
2.- Cronograma de trabajo dentro de la jornada laboral.		x	x		x			x		x	3	2

Elaborado por: Aldás, 2016.

Los resultados se enfocan claramente en la aplicación de la estrategia propuesta, ya que se aferran a las principales variables de administración del talento humano y de la comunicación, caracterizándose específicamente en la formación de alianzas estratégicas con el personal, realizar cambios temporales y establecer un plan de acción para mejorar el ambiente laboral y las relaciones del talento humano en la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

5.3 Análisis de Resultados

El tema de estudio del presente proyecto, “estrategia para la mejora de la comunicación e inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua”, se enfoca al mejoramiento del ambiente laboral de todos los colaboradores. En los resultados obtenidos de la información recopilada en los instrumentos de investigación (entrevista y encuesta), arrojan deducciones que orientan a la toma de acciones correctivas inmediatas en el ámbito laboral de la institución. Apoyados en la gestión de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), se puntualizan las tareas direccionadas al mejoramiento de la comunicación y la inteligencia emocional, las mismas que se apoyan a la fuerza laboral, a los mandos medios y a los jefes de área, a fin de lograr una comunicación efectiva y el control de las emociones.

Este es el primer paso que se realiza en el camino por recorrer para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, para consolidar las fortalezas y oportunidades que la empresa posee, y minimizar las debilidades y amenazas que afectan el ambiente laboral de los colaboradores.

Finalmente, se procede a plantear las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación.

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El estudio de las investigaciones realizadas en el estado del arte y en el marco teórico del presente proyecto coadyuvó al desarrollo de las estrategias para la comunicación y la inteligencia emocional, identificándose los casos y los estudios metodológicos y prácticos en el enfoque sistemático de cada uno de los autores, caracterizándose el análisis, la síntesis y la deducción de las teorías en la rama de la comunicación e inteligencia emocional.
- Basado en el desarrollo metodológico de los autores se reconoce la importancia que tiene la presente investigación, enlazándose a las posibilidades del éxito o fracaso en su aplicación; las estrategias y el cronograma de actividades se encuentran definidas con la participación de los trabajadores de la organización.
- El análisis de campo realizado a los colaboradores de la institución, determina la situación actual en el manejo de la comunicación y la inteligencia emocional, lográndose identificar las debilidades que éstas demandan, enfocándose en la construcción de estrategias que apalanquen a la correcta comunicación y manejo de las emociones.
- Los resultados obtenidos identificaron las falencias en el ámbito comunicacional y de emociones, las mismas que necesitan el mejoramiento efectivo y el seguimiento continuo para el mejoramiento del clima laboral de las diferentes áreas de la organización.
- Las estrategias planteadas intervienen en el mejoramiento del sistema comunicacional y de emociones, éstas se las define por: las estrategias, factores determinantes del éxito, y el seguimiento en el cronograma de actividades, resultados que fueron calculados por la aplicación de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE); sintetizándose las estrategias más convenientes para el éxito de la comunicación y la mejora de la inteligencia emocional de la organización.

6.2. Recomendaciones

- Sociabilizar a directivos, jefes y mandos medios de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua el presente estudio de investigación a fin de ser considerada la temática y se ejecute progresivamente según el cronograma establecido.
- Proponer a empresas públicas y privadas de servicios que la presente investigación sea considerada como fuente de consulta y guía para diseñar estrategias efectivas propias que coadyuven al desarrollo de un ambiente laboral.
- Desarrollar nuevas investigaciones en el ámbito de la comunicación y de inteligencia emocional, para fortalecer el tema con ideas innovadoras que busquen mejorar el ambiente laboral de las empresas.

Referencias

- Acosta Vera, J. M. (2013). *PNL e Inteligencia Emocional: Habilidades personales para crecer y comunicar mejor*. Editorial AMAT.
- Álvarez Valdivieso, M. B. (2011). *Tesis: Desarrollo de la Inteligencia Emocional para fortalecer la identidad emocional y mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores y el entorno laboral concesionario IOMOTORS (HYUNDAI)*. Tesis, Universidad de las Americas , Loja.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Argyris, C. (2009). *Conocimiento Para la Acción*. Ediciones Granica S.A.
- Baguer Alcalá, A. (2009). *Dirección de personas: Un timón en la tormenta* (2da edición ed.). Madrid , España: Diaz de Santos.
- Belzunce, M. d., Danvila del Valle, I., & Martínez López, F. J. (2013). *Guía de competencias emocionales para directivos*. Madrid: EISC.
- Bolaños, B. (1991). *Comunicación Escrita*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia EUNED.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2007). *Las claves de la Inteligencia Emocional*. Norma.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Inteligencia emocional 2.0: Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente*. España: Penguin Random House .
- Carrasco, S. (2014). *Técnicas de venta*. En S. Carrasco, *Técnicas de venta* (págs. 94-99). Ediciones Paninfo.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente: La Inteligencia Emocional en la Empresa*. En D. R. Caruso, & P. Salovey, *El directivo emocionalmente inteligente: La Inteligencia Emocional en la Empresa* (pág. 336). EDAF .
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. En R. K. Cooper, & A. Sawaf, *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations* (pág. 327). Penguin.
- Dobarro, S. (2012). *Más sobre ti: Un método para mejorar tu calidad de vida personal y profesional*. En S. Dobarro, *Más sobre ti: Un método para mejorar tu calidad de vida personal y profesional* (pág. 168). Madrid: LID.
- Eysenck, H. J. (1995). *Genius: The Natural History of Creativity*. En C. U. Press (Ed.).
- Fayol, H. (2013). *General and Industrial Management*. En r. ilustrada (Ed.). Martino Publishing.
- Fernández Balmón, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Paraninfo.
- Fienco V., G., & Itúrburo S., J. (2011). *La Inteligencia Emocional en la Gerencia de Supply Chain*. Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil , Unidad de Posgrados . Cuenca: Universitaria Abya-Yala.

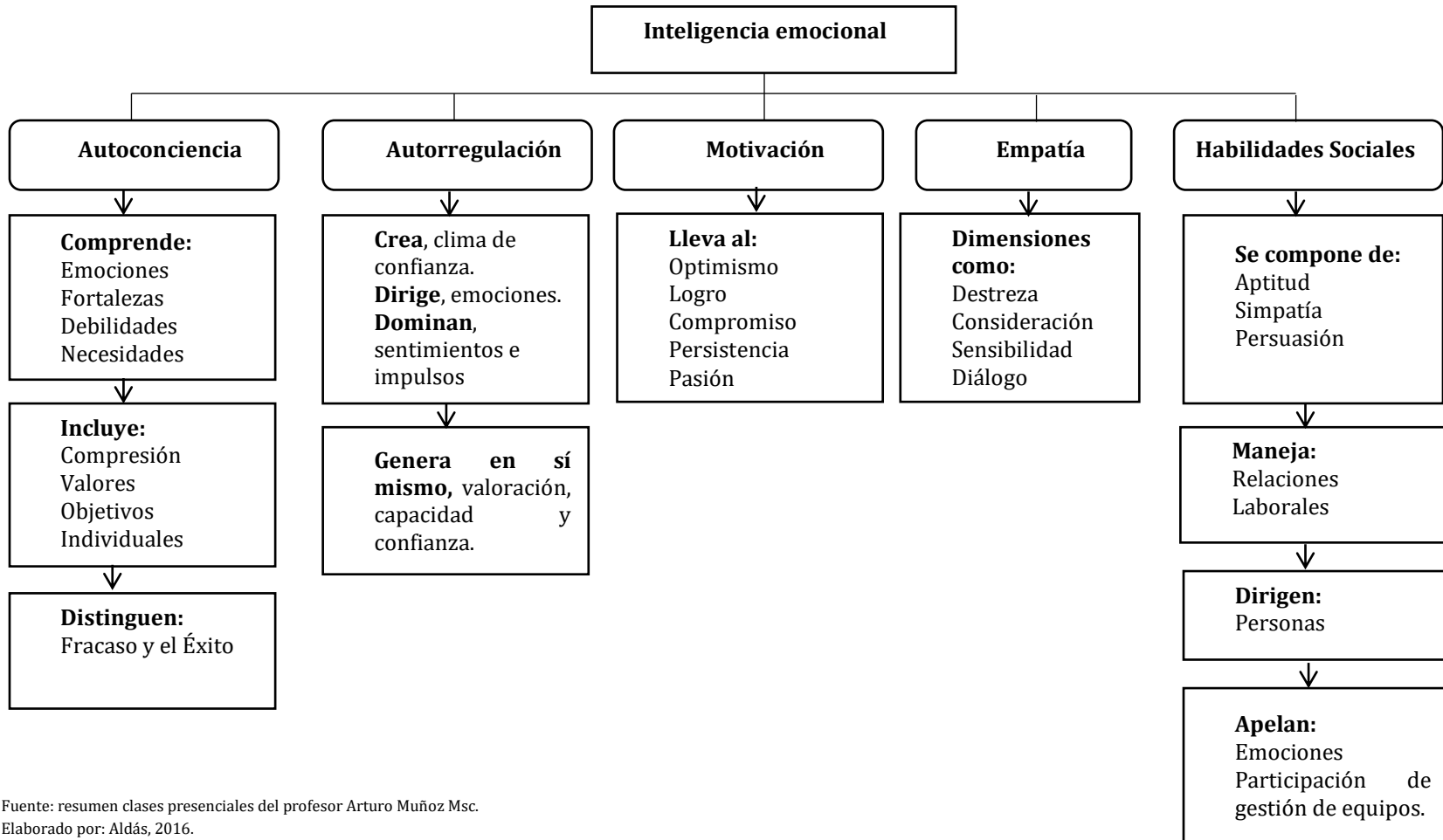
- Figueroa, M. (17 de agosto de 2010). *Teorías grupales y organizacionales*. Recuperado el 22 de febrero de 2016, de <http://marfire.espacioblog.com/post/2006/03/07/teorias-grupales-y-organizacionales>.
- Fuster, F. (2007). PNL para la Comunicación Asertiva. En F. Fuster, *PNL para la Comunicación Asertiva* (pág. 45). Lulu.com.
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples* (2, reimpressa ed.). (S. Fernández, Trad.) Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. En D. Goleman, *Inteligencia Emocional* (M. Santarrita, Trad., pág. 375). Objetiva.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional* (primera ed.). (F. Mora, & D. González Raga, Trads.) Kairós.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia Social: La nueva ciencia de las relaciones humanas*. (D. González, Trad.) Kairós.
- Goleman, D. (2014). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. En D. Goleman, & Ediciones B (Ed.), *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional* (C. M. Ortega, Trad., primera ed.).
- Goleman, D., & Chemiss, C. (2006). *Inteligencia emocional en el trabajo* (Ilustrada ed.). (M. Portillo, Trad.) Kairós.
- Goleman, D., Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Lider Resonante Crea Mas*. Plaza & Janes Editoriales, S.A.,.
- Gómez, M. d. (Febrero de 2014). Gerencia Estratégica.
- Guerrero I., M. I. (2011). *“Diagnóstico del proceso de selección e inducción del asesor de servicio al cliente, en la regional sierra de la empresa de telecomunicaciones Conecel S.A., y propuesta de mejora, bajo el enfoque de inteligencia emocional*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Guilford, J. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Jiménez, A. (2013). *Creando valor a través de personas: una guía para la gestión de personas en el umbral de la sociedad*. Madrid: Díaz Santos.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations. En 1. Wiley (Ed.).
- León Alvarado, A. G., & Mejía Guallas, S. S. (2010). Tesis: Propuestas de comunicación interna para la I. Municipalidad de Cuenca. *Tesis: Propuestas de comunicación interna para la I. Municipalidad de Cuenca*. Cuenca, Ecuador.
- Lewin, K. (1973). Dinámica de la personalidad: (selección de artículos). Ediciones Morata.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. publisher not identified.
- Lillo, J. (2014). *Los 360 grados de la comunicación: Psicografología – Kinesiología – Psicología – Sexualidad – Vestimenta - Sociología*. Madrid: Editorial Rasche.
- Londoño, M. (2008). Como sobrevivir al cambio. En *Inteligencia emocional y social en la empresa*. FC.
- López de Bernal, M. E., & González M., M. F. (2003). *Inteligencia Emocional Volumen 1*. Gamma S.A.

- López, C. (abril de 2002). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de Factores-claves-exito.
- Martín, F. (2010). *La comunicación empresarial e Institucional* (5ta ed.). Madrid: Univesitarias.
- Martin, D., & Boeck, k. (2000). *EQ. Qué es inteligencia emocional: Cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida*. (EDAF, Ed.)
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2009). Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso. En J. D. Mayer, P. Salovey, & D. R. Caruso. TEA Ediciones.
- Molina S., M. E., & Villavicencio R., O. M. (2012). *Estrategias de Inteligencia Emocional aplicada a la empresa distribuidora Casaval y su impacto en el desempeño laboral*. Tesis, Universidad Politecnica Salesiana, Cuenca.
- Mondelo, A. H. (2014). Transmisión de información por medios convencionales e informáticos: Mecanismos de la comunicación multimedia. Ideaspropias Editorial S.L.
- País, D. e. (13 de Agosto de 2015). *La sonrisa les sienta bien*. Montevideo, Uruguay: Diario El pais.
- Pallarés, M. (2010). Emociones y sentimientos. En M. Pallarés, *Emociones y sentimientos* (pág. 176). MARGE BOOKS.
- Peña A., B. (2012). *Desarrollo Humano*. Madrid, España: Visión Libros.
- Pérez, R. d., Bergés Saura, L., & Sabater Casals, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación* (Vol. Volumen 30 de Colección periodística). (G. d. comunicación, Ed.) Sevilla, España.
- Rebeil C., M. A., & Ruiz S., C. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. En M. A. Rebeil Corella, & C. Ruiz Sandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones* (pág. 386). Plaza y Valdes.
- Ree, & Earles. (1992). *Introducción a la psicología*. Pearson Educación.
- Regalado, C. (2015). *Gestión del cambio CNT EP Programa Cóndor*. Quito .
- Ríos. (2010). *La Inteligencia Emocional*. Coahuilla: Propio.
- Rulicki, S., & Cherny, M. (2012). Comunicación no verbal: Cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos. En S. Rulicki, & M. Cherny, *Comunicación no verbal: Cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos* (pág. 192). Buenos Aires, Argentina : Ediciones Granica.
- Ryback, D. (1998). EQ: trabaje con su inteligencia emocional : los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo. En D. Ryback, *EQ: trabaje con su inteligencia emocional : los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo* (pág. 292). EDAF.
- Sánchez G., J. R. (2011). *La Empresa Humana, Tomo i*. Visión Libros.
- Serrano, M. (2007). *Evolución e Historia del desarrollo de la comunicación humana*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana .
- Spearman, C. (1927). *The Abilities of Man:their Nature and Measurements*. New York: Mc-Millan.
- Taylor, F. W. (2006). *The Principles of Scientific Management*. En I. Cosimo (Ed.). reimpressa.
- Terman, L. (1975). *The Measurement of Intelligence*. New York: Arno Press.

- Teruel, A. (2004). *Inteligencia Emocional Para Todos: El Poder Del Autoconocimiento*. México: LD Books.
- Thomson, K., & Rodríguez, T. (2000). El capital emocional. En E. Editorial (Ed.).
- Thurstone, L. (1960). *The Nature of Intelligence Cambridge* . Harvard University .
- Troya M., C. A. (2014). *Análisis de la importancia de la inteligencia emocional en la motivación de los trabajadores*. Tesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Trujillo F., M. M. (25, enero-junio, 2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. (U. N. Colombia, Ed.) *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, pp. 9-24.
- Urbano, A. (2012). Compartir conocimiento y trabajo colaborativo. Recuperado 22 de agosto de 2016. El individuo dentro de la organización: <https://sites.google.com/site/groupccygv/wiki-del-proyecto/1-las-organizaciones-como-generadoras-de-conocimiento-1/2-2-el-individuo-dentro-de-la-organizacion>
- Urcola Tellería, J. L., & Urcola Martiarena, N. (2015). Manual práctico de comunicación empresarial. En J. L. Urcola Tellería, & N. Urcola Martiarena, *Manual práctico de comunicación empresarial* (pág. 330). ESIC Editorial.
- Weber, M. (2009). *The Theory Of Social And Economic Organization*. Simon and Schuster.
- Weisinger, H. (s.f.). www.inteligencia-emocional.org. Obtenido de Inteligencia Emocional.
- Zapata, L. (8 de agosto de 2013). La comunicación emocional. Madrid, España.
- Zárate L., E. M. (s.f.). *Inteligencia Emocional y la Actitud de los colaboradores en el ambiente laboral*. Tesis, Universidad Rafael Landivar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango.

Apéndice A.

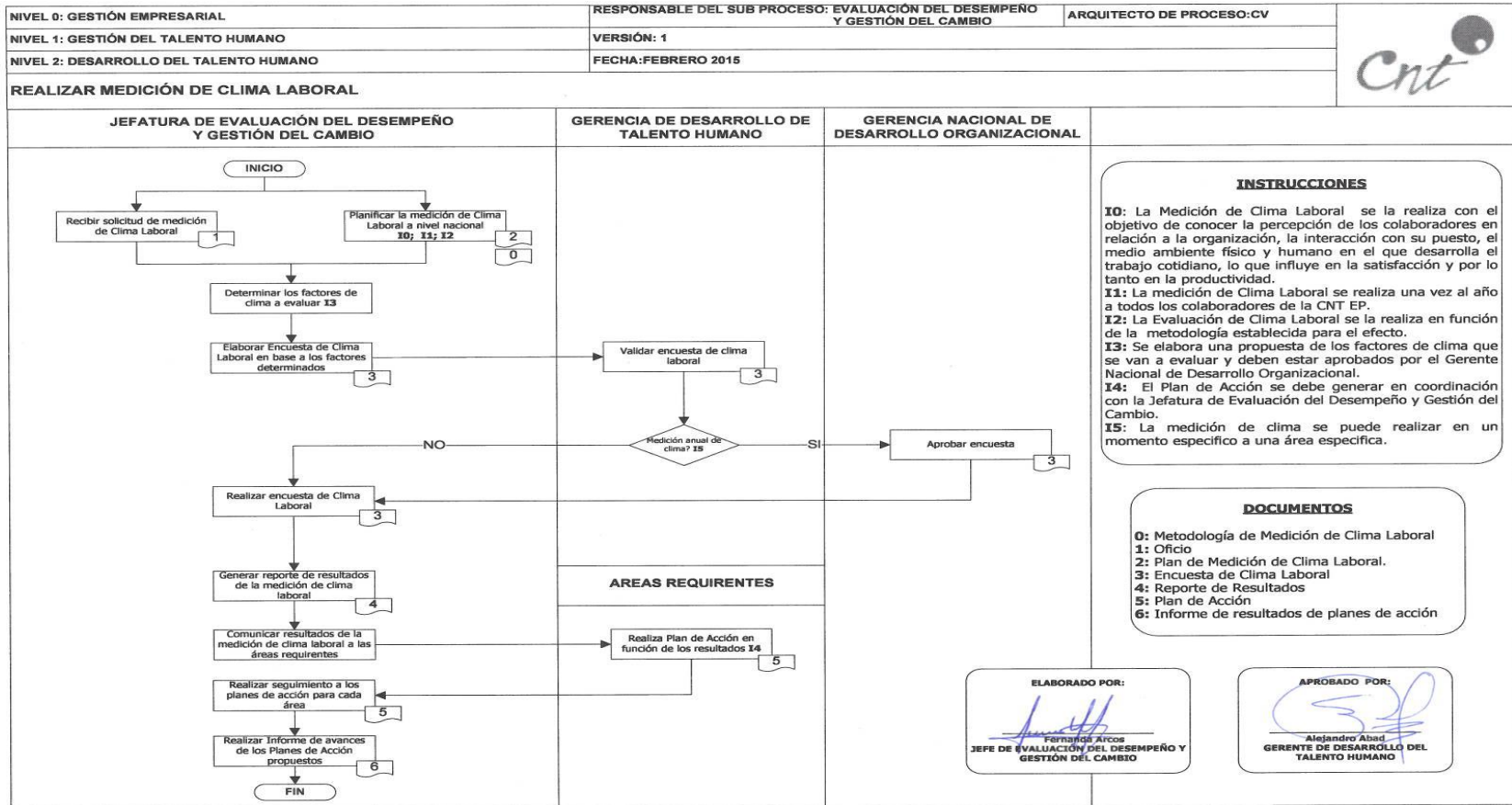
Conceptualización de inteligencia emocional



Fuente: resumen clases presenciales del profesor Arturo Muñoz Msc.
Elaborado por: Aldás, 2016.

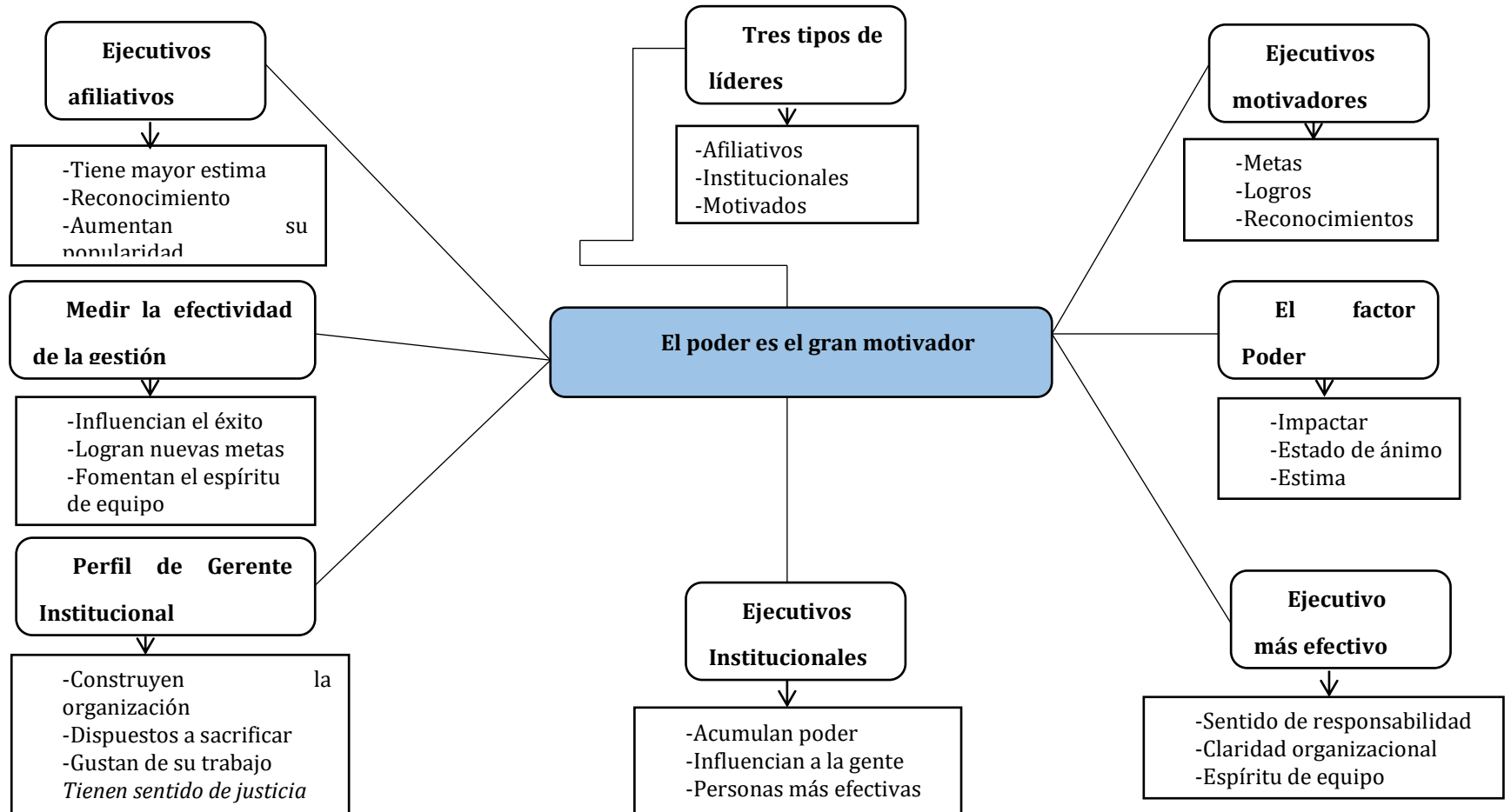
Apéndice B.

Flujograma del proceso de Medición del Clima Laboral de la CNT EP



Fuente: Arcos, 2015.
 Recuperado por: Aldás, 2016.

Apéndice C.
El poder es el gran motivador



Fuente: resumen clases presenciales del profesor Arturo Muñoz Msc.
 Elaborado por: Aldás, 2016.



Apéndice D.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

D-1: Modelo de encuesta para medir la satisfacción de la Comunicación y la Inteligencia Emocional del cliente interno de la CNT EP Tungurahua.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TEMA: Estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de Telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

Objetivo: Conocer los parámetros que se establecen en la comunicación y la inteligencia emocional en la CNT EP Tungurahua, a fin de diseñar una estrategia idónea que permita contar con un ambiente laboral favorable para todos, la información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, utilizada sólo para los objetivos de esta investigación, por lo que se solicita su colaboración contestando con la autenticidad del caso las siguientes preguntas.

Instrucciones:

- a) Lea detenidamente cada pregunta y responda según su criterio.
- b) Escoja una sola opción.

1. ¿Cree usted que la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, se preocupa por el ambiente laboral de sus empleados?

___ Sí

___ No

___ No sé

Por qué? _____

2. Según su criterio, ¿Cuál de los siguientes componentes deben influir más en el clima laboral de la organización? Argumente su respuesta.

___ Trabajo en equipo

___ Colaboración

__Liderazgo

3. La relación con sus compañeros de trabajo dentro del área que usted se desempeña es:

Excelente:	Buena:	Mala:	Pésima:
---------------------	-----------------	----------------	------------------

Por qué? _____

4. ¿Cómo considera la relación entre las áreas (*Staff* de gerencia, financiera administrativa, técnica y comercial) de la CNT EP Tungurahua?

Excelente:	Buena:	Mala:	Pésima:
---------------------	-----------------	----------------	------------------

Por qué? _____

5. La relación que tiene con su jefe inmediato es:

Excelente:	Buena:	Mala:	Pésima:
---------------------	-----------------	----------------	------------------

Por qué? _____

6. ¿Dentro de su área de trabajo, cómo cataloga usted a la comunicación interna?

Excelente:	Buena:	Mala:	Pésima:
---------------------	-----------------	----------------	------------------

Por qué? _____

7. ¿Cuál de las siguientes opciones, cree que es la más importante para tener una comunicación efectiva en su área de trabajo?

Información enviada por correo electrónico

Información enviada por escrito

Información verbal

Reunión de trabajo

Por qué? _____

8. La información interna que se emite desde la instancia de su compañero hacia la suya es:

Muy satisfecha:	Satisfecha:	Normal:	Insatisfecha:	Muy insatisfecha:
--------------------------	----------------------	------------------	------------------------	----------------------------

Por qué? _____

9. ¿Conoce usted, a qué se refiere el concepto de inteligencia emocional?

Sí

No

Por qué? _____

10. Usted cree que inteligencia emocional es sinónimo de:

Empatía

Control de las emociones

Amistad

Relaciones

Por qué? _____

11. Según su criterio, la inteligencia emocional que se maneja con el personal de la CNT EP Tungurahua aporta a su trabajo diario.

Sí

No

Por qué? _____

12. ¿Cuál de las siguientes opciones considera usted que es la más importante para la relación interpersonal (relaciones entre personas) en su área de trabajo?

Amabilidad

Compromiso

Empatía

Por qué? _____

Gracias por su colaboración

Elaborado por: Aldás, 2016.

D-2: Modelo de entrevista para medir el grado de gestión de los líderes en la Comunicación y la Inteligencia Emocional de los empleados de la CNT EP Tungurahua.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TEMA: Estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

Objetivo: Conocer la gestión que los líderes emplean en el mejoramiento de la comunicación y la inteligencia emocional con los colaboradores de la CNT EP Tungurahua, considerándose las experiencias de sus administraciones, se pueden identificar los puntos débiles para establecer la estrategia que ayude a mejorar el clima laboral de todos en la CNT EP Tungurahua. Agradecemos su cooperación.

1. Ha participado en alguna capacitación sobre administración del talento humano, específicamente en el manejo de emociones, comunicación e inteligencia emocional o variables similares?

Sí

No

¿Cuál? _____

2. ¿En cuál de las siguientes capacitaciones o modelos que la empresa ha implementado, usted ha participado? Argumente para qué le ha servido en su trabajo.

Gestión de cambio programa Cóndor (mandos medios)

Coaching ontológico

Team Building

Liderazgo situacional

Enfoque a la administración del talento humano

3. Considera usted que la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, debería enfocarse más en temas para la administración del clima laboral de sus colaboradores.

Sí

No

Por qué _____

4. De las siguientes opciones, escoja las que más aplica usted para ejecutar la comunicación interna con el personal bajo su cargo.

Reunión individual

Reunión en grupo

Reunión virtual

Mesa redonda

Debate

Assessment center

Por qué? _____

5. ¿Cómo es su reacción al momento de verificar que su personal se encuentra desmotivado por temas laborales? Diga las ventajas de su selección.

Existe una conversación

Lo orienta en sus preocupaciones

Le informa que el trabajo es lo primero

Prioriza el trabajo antes que sus emociones

Prioriza sus emociones antes que el trabajo

Realiza una indagación sobre su vida personal

Por qué? _____

6. ¿Cuál es la reacción que usted percibe del personal bajo su cargo, luego de que se expone información importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa? Argumente su respuesta.

Optimista

Impulsivo

Agresivo

Dominante

___Concienzudo

Otro_____

7. En función de la siguiente escala, siendo (1) No, (2) Tal vez, (3) Indiferente, (4) Sí, (5) Muy bien.

Marque con un círculo en la casilla correspondiente, y conteste para cada tema planteado:

1. Se enfoca en el desarrollo de los mensajes sin distinción de jerarquía.	1 2 3 4 5
2. Comunica a todos los integrantes del equipo los objetivos que la empresa desea alcanzar.	1 2 3 4 5
3. Se comunica al personal bajo su cargo, sobre las responsabilidades que ejerce cada puesto de trabajo.	1 2 3 4 5
4. Los mensajes que emiten desde su contenido son receptados de forma clara y precisa por los demás.	1 2 3 4 5
5. En el entorno laboral bajo su cargo, se necesita reforzar los canales de comunicación para que los mensajes sean receptados de una forma clara.	1 2 3 4 5

8. En función de la siguiente escala, siendo (1) No, (2) Tal vez, (3) Indiferente, (4) Sí, (5) Muy bien.

Marque con un círculo en la casilla correspondiente, y conteste para cada tema planteado:

1. Conoce sus emociones y sabe cómo administrarlas cuando se presenta un problema.	1 2 3 4 5
2. Controla sus emociones y toma una solución efectiva sin dar paso al comportamiento descontrolado.	1 2 3 4 5
3. Busca auto motivarse.	1 2 3 4 5
4. Aplica el <i>feedback</i> emocional con su personal luego de un sociabilización sobre un tema laboral.	1 2 3 4 5
5. Usted identifica los tipos de personalidades que existe en su área de trabajo.	1 2 3 4 5

9. En función de la siguiente escala, siendo (1) No, (2) Tal vez, (3) Indiferente, (4) Sí, (5) Muy bien. Marque con un círculo en la casilla correspondiente y conteste para cada tema planteado:

1. Conoce las emociones de cada colaborador bajo su cargo.	1 2 3 4 5
2. El personal bajo su dirección controla sus emociones.	1 2 3 4 5
3. El personal bajo su cargo realiza actividades para auto motivarse.	1 2 3 4 5
4. Los empleados reconocen las emociones ajenas.	1 2 3 4 5
5. Las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo son buenas.	1 2 3 4 5
5. La comunicación entre sus colaboradores son buenas.	1 2 3 4 5

10. ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que es la que más se aferra a los sentimientos de los trabajadores de la empresa?

Empeño____; Reto____; Pasión____; Compromiso____; Determinación____; Disfrute____; Amor____; Orgullo____; Deseo____; Confianza____;

Por qué? _____

11. Considera usted necesario implementar estrategias que mejoren la Comunicación y la Inteligencia Emocional de los colaboradores dentro de su entorno laboral?

Sí____ No____ No sé____

Por qué? _____

12. Ordene según su criterio cómo debería priorizarse una estrategia para la mejora de la Comunicación y la Inteligencia Emocional en su área de trabajo.

	1. Reuniones semanales, para definir los objetivos a alcanzar.
	2. Reunión privada con el personal que tiene falencias en temas comunicacionales.
	3. Organizar trimestralmente tiempos de reflexión, diversión, reto y comunicación, como la utilización de herramientas como el <i>team building</i> .

	4. Realizar cursos de motivación a todo el personal, por lo menos 2 veces en el mes, anexado a cursos regulares al puesto de trabajo.
	5. Practicar actividades físicas como: pausas activas y recesos de 10 minutos.
	6. Coordinar con el área de talento humano a fin de que se realicen cursos relacionados con Inteligencia Emocional aplicados a todos los colaboradores.

Gracias por su colaboración

Elaborado por: Aldás, 2016.



Apéndice E.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

E: Matriz de validación de la propuesta, designada a directivos de empresas de la industria en telecomunicaciones, a fin de verificar la percepción de la estrategia a implementarse en la CNT EP Tungurahua.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TEMA: Estrategia para la mejora de la Comunicación y la Inteligencia Emocional en una empresa de Telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.

Objetivo: Conocer la percepción de los directivos que administran empresas de telecomunicaciones, para la implementación de una estrategia que mejore la comunicación y la inteligencia emocional en la empresa de telecomunicaciones en la CNT EP Tungurahua, a fin verificar la validación o no de la misma.

Ítem	Se ajusta a la estrategia		Observaciones
	Si	No	
Comunicación e inteligencia emocional: Informal y autoconciencia.			
1.- Capacitación para la Comunicación y la Inteligencia Emocional			
2.- Conciliar relaciones interpersonales			
3.- Aplicar sistemas de administración del talento humano en neurolingüística			
Comunicación e inteligencia emocional: Horizontal y habilidades sociales.			

1.- Proveer recursos financieros para capacitaciones en temas de comunicación e inteligencia emocional			
2.- Realizar cambios temporales y/o traslados administrativos.			
Comunicación e inteligencia emocional: Estratégica y motivación			
1.- Reconocimientos no remunerativos a líderes			
2.- Plan de acción en temas de administración del talento humano parra líderes y mandos medios			
3.- Dinámicas grupales para fortalecimiento			
Comunicación e inteligencia emocional: Táctica y empatía			
1.- Fortalecer las inducciones organizacionales			
2.- Alianza estratégicas entre el personal			
3.- Elaboración de un instructivo de comunicación			
Comunicación e inteligencia emocional: Operativa y autorregulación			
1.- Reuniones y capacitaciones periódicas entre jefes de área y subordinados.			
2.- Cronograma de trabajo dentro de la jornada laboral.			

Nombre:

Fecha:

Cargo:

Firma:

Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
Johana P. Aldás L.	Osmany Pérez	Agosto/2016

Resumen Final

Estrategia para la mejora de la Comunicación y la Inteligencia Emocional en una empresa de
Telecomunicaciones CNT EP Tungurahua

Johana Patricia Aldás León

103 páginas

Proyecto dirigido por: Osmany Pérez, PhD

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad establecer una estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de Telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, a fin de caracterizar un cambio en el ambiente laboral de la Institución y potencializar las técnicas comunicativas y emocionales del personal, empleándose un cronograma de trabajo que permita asignar tareas a cada uno de los responsables y mandos medios a fin de comprometer el cumplimiento en la consecución de los objetivos.

Los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación, provee información fidedigna que logra identificar las debilidades que la Institución posee en el ámbito comunicacional y de emociones, estableciéndose estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral de los colaboradores.

La funcionalidad y aplicación del presente proyecto dependen del compromiso y trabajo en equipo de las áreas responsables, identificándose las ventajas, se logra un cambio efectivo que alcance la armonía laboral de todos los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua.