

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

Autores:

Ing. Johana Patricia Aldás León (jpaa_20@hotmail.com)

MSc. Osmany Pérez Barral, Ph.D (operez@pucesa.edu.ec)

Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ambato

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

I. 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.

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 una herramienta de solución a los posibles inconvenientes en los procesos de gestión de talento humano en empresas de telecomunicaciones.

La base para generar un clima laboral equilibrado en el ámbito organizacional, es establecer compromisos comunicacionales y de relaciones para cumplir con eficiencia, eficacia y efectividad los procesos de la institución.

La investigación de la comunicación y la inteligencia emocional se basa principalmente en identificar el comportamiento y las relaciones de las personas ante situaciones adversas al diario vivir, a fin de que el individuo relacione la información que desea obtener acorde a la receptibilidad de las otras personas, así se cumple la función de obtener una comunicación efectiva y una empatía alineada a los objetivos que se desea alcanzar.

II. Desarrollo

Estado del arte

Los estudios enfocados a la comunicación y a la inteligencia emocional 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 e Itúrburo, 2011).

En la teoría de Goleman (1995), se establecen 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.

Los estudios realizados por Goleman (1995, 1999, 2002 y 2006), se orienta netamente al manejo de las cinco habilidades, estas herramientas de estudio estabilizan este estudio y generan ideas que aporten a la elaboración de la estrategia, el mismo que contempla un abanico de posibilidades a ser utilizados en la aplicación de la estrategia para la comunicación y la inteligencia emocional. La metodología que se establece en la investigación se contempla de la siguiente forma:

III. Metodología

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 autoconciencia, autorrealización, motivación, empatía y habilidades sociales.

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.

Este estudio 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. 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.

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. Existe un procedimiento y un flujograma de medición del clima laboral a nivel nacional.
5. 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.

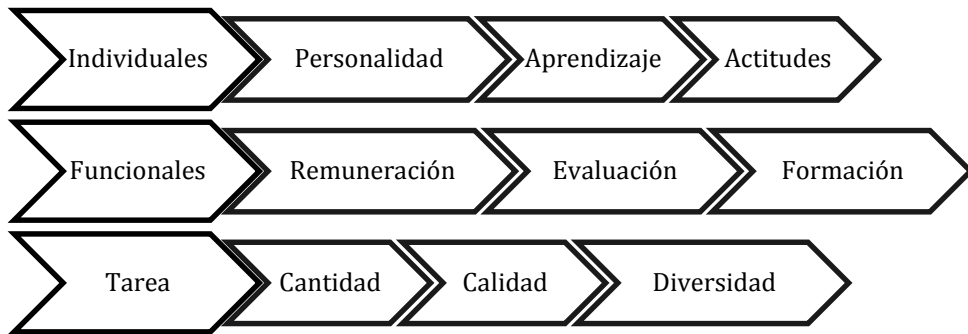
De acuerdo al estudio establecido en este ámbito, las autoridades y el área de talento humano realizan el seguimiento respectivo al cumplimiento de los indicadores mencionados en éste párrafo, sin embargo, no se ha obtenido los resultados esperados.

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.

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

En este apartado, 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.

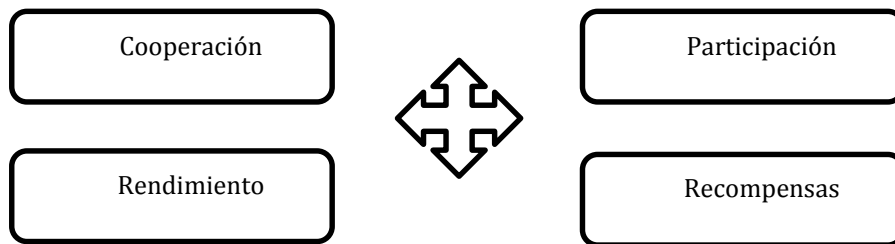
Variables que se derivan de la Comunicación



Fuente: elaboración propia a partir de Urbano (2012).

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.

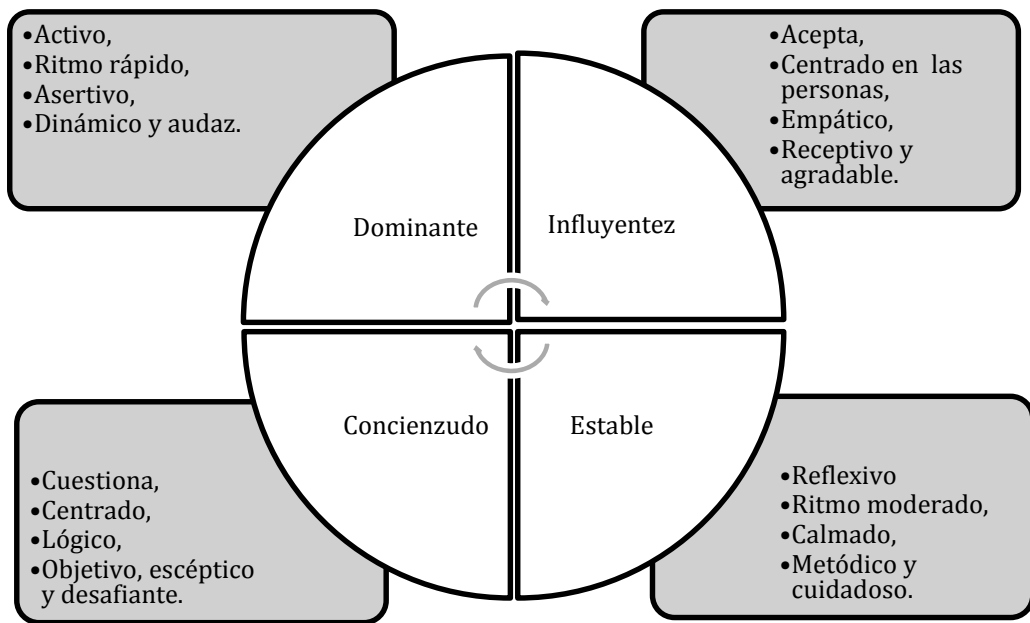
Variables que se derivan de la inteligencia emocional



Fuente: elaboración propia a partir de Goleman (1999).

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.

Método DISC® (dominante, influyente, estable y concienzudo)



Fuente: tomado de información tomada de los folletos del Programa Cóndor aplicados a la CNT EP.

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.

IV. Resultados de la investigación

Una vez analizada la metodología de la investigación y al concretar los resultados que se reflejan en la encuesta y en la entrevista (instrumentos de investigación), los mismos que identifican a la comunicación y la inteligencia

emocional como una necesidad irrelevante en la vida laboral de las empresas, se verifican las siguientes necesidades:

- 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.
- Aplicar prácticas en el manejo de la administración del talento humano con los jefes y mandos medios.
- 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.

Propuesta de Estrategia

Una vez analizado el campo de las necesidades para mejorar la comunicación y la inteligencia emocional de la empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua, se materializa las acciones para generar una estrategia que contemple el desarrollo equilibrado de las relaciones y la comunicación entre el personal de la Institución, la misma que se estandariza de la siguiente manera:

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.

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:

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:

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.	-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. -Ejecutar acciones que permitan monitorear la comunicación y la inteligencia	Enero 2017 Enero y Febrero 2017 Marzo y Abril 2017	Jefes de área, supervisores y talento humano

	<p>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>Ejecutar cambios temporales y dinámicos en los puestos de personal según el <i>Head Count</i></p>	<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>	<p>Área de Talento Humano</p>
<p>Establecer un plan de acción para los jefes de área y mandos medios en temas de administración del talento humano y Emociones</p>	<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</p>	<p>Septiembre 2017</p> <p>Octubre 2017</p> <p>Noviembre y Diciembre 2017</p>	<p>Grupos de trabajo, líderes designados y Talento Humano</p>

	inteligencia emocional de los colaboradores que se encuentran bajo el cargo de los jefes de área y supervisores.		
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

V. 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 como factores determinantes del éxito, y el seguimiento en el cronograma de actividades.

VI. Referencias Bibliográficas

- Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Inteligencia emocional 2.0: Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente*. España: Penguin Random House .
- 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.
- 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, Trans.) Kairós.
- Goleman, D., & Chermis, 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.,.
- Peña A., B. (2012). *Desarrollo Humano*. Madrid, España: Visión Libros.
- 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.
- 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>.
- Zárate L., E. M. (s.f.). *Inteligencia Emocional y la Actitud de los colaboradores en el ambiente laboral*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango.