



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE: LICENCIADO EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Tema: La Inteligencia Emocional como instrumento en la resolución de conflictos comunicacionales empresariales. Estudio caso:

ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A

Autor: Marcial Herrera Ramírez

Directora: Msc. María Fernanda Noboa

Quito- Ecuador

Septiembre, 2012

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente las estrategias comunicativas son objeto de cambios importantes dentro de las empresas. Enfocar e identificar las emociones de la mano de los sentimientos muestran que saberlos manejar son un referente de éxito. Una comunicación efectiva y proactiva en la resolución de conflictos el reconocer lo que le sucede al otro es un requisito fundamental para entablar una comunicación exitosa. La inteligencia Emocional es el resultado de entender el ámbito laboral mediante estudios comunicacionales y psicológicos, por medio de este trabajo de investigación se propone actividades que propicien un lenguaje no verbal comprendido más expresivo presto a solucionar conflictos empresariales por vías comunicacionales más allá de lo habitual sin pretender confundir más bien conocer más sobre las nuevas tendencias en la comunicación.

ABSTRACT

Communication strategies are currently subject to major changes within companies. Approach and identify the emotions of the hand of the feelings show that know them handle are a benchmark of success. A communication effective and proactive in the resolution of conflicts to recognize what happens to the other is a fundamental requirement to engage in successful communication. The is emotional intelligence the result of understanding the workplace through communication and psychological studies through this research work focuses on activities that foster a non-verbal language compression more expressive presto to resolve business conflicts by developing communications more beyond than usual without trying to confuse rather know more about new trends in communication.

Dedicatoria

Dedico cada letra de este trabajo a mi MADRE por su infinita paciencia, por su infinito amor y por su infinita tolerancia. Es por ti LEITO madre mía que conocí la magia de vivir, sé que estarás siempre donde sea que Dios nos lleve inspirándome, cuidándome y amándome.

Gracias

TE AMO.

Agradecimientos

Gracias DIOS por permitirme existir, gracias MADRE por darme todo el saber en una sola palabra AMOR.

Declaración Juramentada

Yo, Héctor Marcial Herrera Ramírez, con Número de cédula 171206323-7, declaro que la presente tesis titulada: *La Inteligencia Emocional como instrumento en la resolución de conflictos comunicacionales empresariales. Estudio caso: ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A.*, es de mi propia autoría y que en ninguna manera es copia total o parcial de alguna otra investigación, tesis o trabajo publicado. Todas las fuentes bibliográficas han sido citadas, al igual que los nombres de los autores y autoras.

Asumo mi total responsabilidad en el caso de existir cualquier tipo de plagio.

Marcial Herrera Ramírez

C.I: 1712063237

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. La Comunicación.....	3
1.1 Concepto de Comunicación.....	3
1.1.1 Propósitos de la comunicación.....	8
1.1.2 Qué es el proceso de comunicación.....	9
1.2. Elementos Básicos De La Comunicación.....	10
1.3 La Comunicación Desde El Constructivismo Radical.....	12
1.3.1 El constructivismo Radical.....	14
1.4 El Aspecto Interpretativo.....	16
1.4.1 La Escuela de Palo Alto.....	17
1.4.1.1 Principios y proposiciones iniciales.....	19
1.4.1.2 Premisas básicas: los “Axiomas de la Comunicación”.....	20
1.4.2 El interaccionismo simbólico.....	21
1.4.3 La etnometodología.....	24
1.5 La Comunicación Organizacional.....	26
1.5.1 Surgimiento de la comunicación organizacional.....	26
1.5.2 Comunicación organizacional.....	28
1.6 La Importancia De La Comunicación Organizacional en un Mundo Globalizado.....	30
1.7 Teoría De Los Cuatro Círculos De Marcelo Manucci.....	31

1.8	La Inteligencia Emocional.....	34
1.8.1	La inteligencia.....	34
1.8.2	La Inteligencia Emocional.....	35
1.8.3	Principios de la Inteligencia Emocional.....	37
1.8.4	Características de la mente emocional.....	38
1.8.5	Particularidades de las capacidades de la Inteligencia Emocional....	40
1.9	La Inteligencia Emocional en las Organizaciones.....	40
	CAPITULO II.....	45
2.	CASO PRÁCTICO: ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A.....	45
2.1	Antecedentes de la empresa.....	45
2.1.1	Análisis de la situación actual de ALOAPLAICRAM.....	45
2.2	Metodología de la investigación.....	46
2.2.1	Técnicas y herramientas de investigación.....	46
2.2.2	Población.....	47
2.2.2.1	La muestra.....	48
2.3	Guía de Test psicológico.....	48
2.3.1	Modo de calificación de las preguntas en el test.....	49
2.3.2	Según la puntuación alcanzada.....	49
2.3.3.	Tabla de puntuación alcanzada por los sujetos en estudio.....	50
2.3.4.	Conclusión del test.....	51
2.4	Guía de observación para determinar la Inteligencia Emocional.....	51
2. 4.1	Tabulación de los datos obtenidos en la guía de observación.....	52
2.5	Encuesta.....	57

2.5.1	Guía de la encuesta.....	57
2.5.2	Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta.....	57
2.6	Conclusiones de las técnicas de investigación.....	72
CAPITULO III.....		74
3.	LA PROPUESTA.....	74
3.1	Tema.....	74
3.2	Introducción.....	74
3.3	Objetivo de la propuesta.....	76
3.4	Teoría a utilizarse dentro de la propuesta.....	76
3.5	Metodología de Aplicación.....	81
3.5.1	Presentación de las actividades.....	81
DINÁMICA DE PRESENTACIÓN.....		82
PRIMERA DINÁMICA.....		82
SEGUNDA DINÁMICA.....		83
DINÁMICAS DE CONFIANZA Y COHESIÓN GRUPAL.....		84
TERCERA ACTIVIDAD.....		84
DINÁMICA DE CONTACTO EMOCIONAL.....		85
CUARTA ACTIVIDAD.....		85
QUINTA ACTIVIDAD.....		86
SEXTA ACTIVIDAD.....		87
SEPTIMA ACTIVIDAD.....		89
3.3	Cronograma de actividades.....	90
3.4	Evaluación general.....	90

CAPITULO IV.....	93
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
4.1 CONCLUSIONES.....	93
4.2 RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	98
Anexo No. 1 Guía del Test psicológico.....	98
Anexo No. 2 Guía de observación.....	101
Anexo No. 3 Guía de la Encuesta.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 2.1 Número de personal empresa ALOAPLAICRAM.....	48
Tabla No. 2.2 Matriz de calificación 1.....	49
Tabla No. 2.3 Matriz de calificación 2.....	49
Tabla No. 2.4 Recopilación de puntajes del Test.....	50
Tabla No. 2.5 El sujeto muestra seguridad en su desempeño.....	52
Tabla No. 2.6 La relación que mantiene con sus compañeros es.....	53
Tabla No. 2.6 El espacio físico que dispone en el trabajo es.....	54
Tabla No. 2.7 cómo reacciona el sujeto con la presencia de sus superiores...	55
Tabla No. 2.8 dispone de las suficientes herramientas de trabajo.....	56
Tabla No. 2.9 Edad de las personas encuestadas.....	58
Tabla No. 2.10 Nacionalidad de las personas.....	59
Tabla No. 2.11 Estado civil de las personas.....	60
Tabla No. 2.12 Nivel educativo de las personas.....	61
Tabla No. 2.13 ambiente de trabajo en el que labora.....	62
Tabla No. 2.14 conflicto con algún compañero.....	63
Tabla No. 2.15 relación laboral que mantiene con su jefe.....	64
Tabla No. 2.16 Cuando usted recibe una orden ¿esta es?.....	65
Tabla No. 2.17 preferencias de entre su jefe y algún compañero.....	66
Tabla No. 2.18 conflictos ha mantenido usted con sus compañeros.....	67
Tabla No. 2.19 comportamiento de sus compañeros extranjeros.....	68
Tabla No. 2.20 Cuando usted expone algún argumento ante sus superiores ¿este es?.....	69

Tabla No. 2.21 Cuando usted habla con sus compañeros de trabajo ¿ellos?..	70
Tabla No. 2.22 ¿está de acuerdo a su necesidad?.....	71

Introducción

Desde los años noventa, se ha dado una nueva validación al mundo de las emociones, principalmente con el fin de que el ser humano alcance el éxito en las distintas facetas de su vida. Las investigaciones que se han elaborado en relación a la inteligencia emocional no son nuevas. En los últimos años, se han realizado varios estudios sobre el desarrollo de las capacidades de las emociones, principalmente con el fin de resolver conflictos internos que se presentan dentro de las organizaciones, por errores o deficiencias en la comunicación entre sus miembros.

El tema de la inteligencia emocional ha sido estudiado principalmente en el área de la psicología, por lo cual ahora existe una gama de conceptos y métodos que pueden ser implementados en el área laboral, con lo cual se ofrecen a las empresas la posibilidad de incrementar el desempeño de sus colaboradores. La inteligencia emocional hace referencia a los aspectos individuales relacionados con la forma de interactuar de los individuos en su entorno, también se relaciona con las cualidades, la empatía, el autocontrol, la perseverancias que este posee, las mismas que son claves para el adecuado desempeño de la vida, es decir en la forma en que estos se comunican entre si.

Uno de los pioneros de la inteligencia emocional es Daniel Coleman, un estadounidense que adquirió fama porque ha demostrado la relación que existe entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral. Para ello analizó principalmente el trabajo de determinados empleados que, a pesar de tener títulos de renombre no tienen un buen

desempeño por poseer baja autoestima, y de otro lado, el comprobando que cuando una persona posee una autoestima alta no importa el número de títulos que este posea, su desempeño es excelente.

Es por esto que la presente investigación pretende implementar la inteligencia Emocional para la resolución de conflictos comunicaciones dentro de las empresas caso: ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A, con el fin de mejorar el desempeño de su personal y sobre todo para limar asperezas que pueden afectar su calidad de vida.

CAPÍTULO I

1. La Comunicación

1.1 Concepto de Comunicación

La comunicación es un acto mediante el cual un individuo crea con otro u otros un contacto que le permite transmitir una determinada información. La ejecución de un acto comunicativo puede expresar diversas finalidades. La palabra comunicación procede del latín "comunis" que significa "común". De allí que comunicar, significa transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos en común con otro, lo cual supone la utilización de un código de comunicación compartido.

Se puede definir a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes" (KROHLING; 2002). Otro autor afirma que "la comunicación surge en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social" (COSTA; 2004;65). El término comunicación debe regirse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los medios utilizados para facilitar dicha interrelación.

Para que exista una comunicación efectiva, es necesario un sistema simultáneo de símbolos pertinentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. "Quienes se comunican deben

tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos” (COSTA; 2004). El propósito de la comunicación según Aristóteles quien deja claramente asentado que la meta principal es la persuasión, es decir, que es el intento que hace el orador de influir en los demás para que estos tengan su mismo punto de vista. “El autor Berlo asevera que los seres humanos se comunican para influir y para afectar intencionalmente a otras personas” (BERLO; 2000).

La comunicación permite el funcionamiento de las sociedades humanas ya que esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos, “Toda comunicación tiene por objeto la transmisión de un mensaje y se constituye por un cierto número de elementos, estos son” (FISKE; 2002):

- Emisor
- Mensaje
- Canal
- Código
- Contexto lingüístico y extralingüístico

Todas las personas aprenden a comunicarse desde muy pequeños, ya sea hablando, escuchando, leyendo y escribiendo, es por esto que la comunicación actualmente se la está estudiando como una ciencia. “El lenguaje es tan solo uno de los códigos que se utiliza para expresar las ideas, muchos autores han estudiado la comunicación relacionada con gestos no verbales, expresiones faciales, movimientos de las manos y

de los brazos, en algunos casos con la utilización de cámaras infrarrojas y otros artefactos” (REYZÁBAL, 2005).

El autor Antonio Pasquali, asevera que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural. Además argumenta que donde no existe comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para este autor “El término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia” (PASQUALI; 2006; 87).

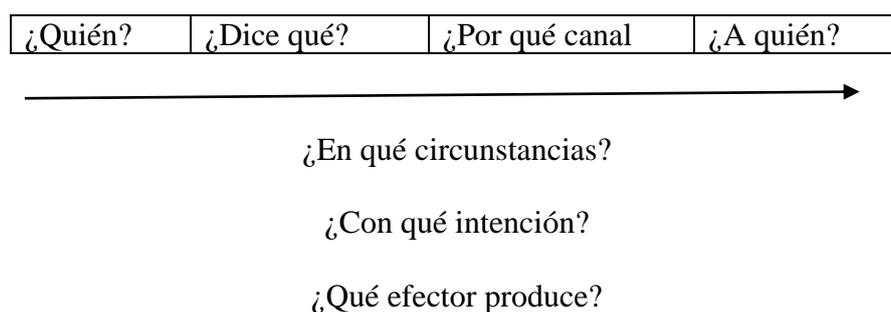
Entonces se puede concluir que la comunicación es la relación comunitaria humana, es decir que “consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (PASQUALI; 2006; 91).

Por otro lado la comunicación según David Berlo, es un proceso moderado, que se atiene a las pautas clásicas de la acción comunicativa, con una posición emisora que sería la fuente, una mediación que es el codificador que transforma la intención de la fuente en mensaje, a transmitir por un canal, medio o soporte, que debe ser decodificado para ser eficaz en la producción de comunicación sobre un receptor o audiencia final.

Según la teoría de Berlo, para que se pueda lograr una comunicación efectiva se requiere de toda la capacidad de la fuente en la formulación estratégica de sus objetivos, es decir de la definición de qué y a quién se quiere comunicar, la codificación adecuada de los valores narrativos, retóricos y la elección adecuada del canal más eficaz en

función del mensaje y del receptor final, siempre con el fin de transmitir seguridad, confianza y credibilidad, que aparecen como valores asociados a la fidelidad. En relación a la eficacia en el proceso de la comunicación el autor Berlo asegura que la capacidad y facilidad de diálogo entre interlocutores resulta fundamental, tanto como la empatía cultural e ideológica de la fuente y el receptor; para lograr la mayor proximidad en los rasgos de identidad y así facilitar el alcance de los objetivos de la comunicación propuesta.

El autor Berlo resume su modelo de comunicación en la siguiente figura:



Cabe subrayar, que este autor da una gran valía a la recepción del mensaje, y señala que “los significados no están en el mensaje, sino en sus usuarios” (BERLO; 2004; 98). Esto representa que la decodificación es el valor final y característico que determina la eficacia de la comunicación. Entonces la comunicación es un proceso metódico más no un simple acto, que permite al ser humano tratar su posición en el entorno en el que vive. De este modo, “la comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control. La eficacia o ‘fidelidad’ de la comunicación, no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al

fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe” (BERLO; 2004; 99).

Berlo, a través de su modelo denominado ‘S·M·C·R’ (source-message-channel-receiver) diferencia la acción del emisor y su estrategia e intención de la del receptor. Este último puede aparecer como destinatario intencional, esto es, objetivo directo del mensaje del emisor, o como no intencional, que es todo aquel al que llega el mensaje, aun cuando no figuren como objetivo de la comunicación. Además Berlo aplica este esquema al conjunto de los fenómenos de comunicación, incluida la interpersonal, por lo que, según los tipos, se produce una síntesis o simplificación en los procesos que definen el protocolo de la acción comunicativa. Desde una posición conductista, para Berlo el proceso sigue las pautas del aprendizaje, estableciendo relaciones de causalidad a partir de la aplicación de las pautas procesales.

Acción comunicativa según el autor David Berlo

SOURCE		MESSAGE		CHANNEL	RECEIVER
S		M		C	R
FUENTE		MENSAJE		CANAL	RECEPTOR
Técnicas de comunicación	Elemento Estructura		Vista	Técnicas de comunicación	
Conocimiento	TRATAMIENTO		Oído	Conocimiento	
Sistema social	Contenido	Codigo	Tacto	Sistema social	
Culturas			Olfato	Cultura	
Actitudes			Gusto	Actitudes	

En la cual:

SOURCE: Constituye el origen, el punto de partida afectivo a factores como las habilidades, el conocimiento, las actitudes y la posición socio-cultural.

MESSAGE: Es el producto físico del emisor y su estructura debe estar compuesta por un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.

CHANNEL: Es el vehículo de transporte el cual habrá de dirigirse a uno de los sentidos o varios para su percepción.

RECEIVER - DECODIFICADOR: Es a quien se dirige el mensaje, la decodificación se refiere a las habilidades de leer y escuchar y comprender el mensaje que se quiso enviar. La decodificación de alguna manera resulta determinada por las actividades que el receptor guarde para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de crecimiento del código.

1.1.1 Propósitos de la comunicación

En el siglo XVII surgió una nueva escuela de pensamiento, que se conoció con el nombre de psicología de las facultades. Esta escuela hacía una clara distinción entre el alma y la mente, atribuyendo diferentes facultades a cada una de éstas. A fines del siglo XVIII los conceptos de la psicología de las facultades invadieron la retórica. El dualismo alma-mente fue interpretado y tomado como base para dos propósitos de la

comunicación independientes entre sí. Uno de los objetivos era la naturaleza intelectual o cognoscitiva; el otro era emocional. Uno apelaba a la mente y el otro apelaba al alma.

“Según esta teoría uno de los objetivos de la comunicación era informativo: llamamiento hecho a la mente. Otro era persuasivo: llamado hecho al alma, a las emociones. Y otro más servía de entretenimiento, es decir que se podía clasificar las intenciones del comunicador y el material que utilizara dentro de estas categorías” (HENRY; 2001). Actualmente los psicólogos no sostienen ya la teoría de esta escuela, pero sin embargo quedan algunos rezagos de esta definición del intento comunicativo, no hay duda de que hay ciertos méritos en enfocar el intento comunicativo en esta forma.

1.1.2 Qué es el proceso de comunicación

Dado que la presente investigación, pretende solucionar los conflictos comunicacionales, se presenta a continuación el concepto de proceso mismo de la comunicación:

El diccionario define la palabra proceso como “cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, 2009), o también como cualquier operación o tratamiento continuos. Si se parte de este concepto de proceso se deberían considerar los acontecimientos y las relaciones como dinámicos, en un constante acontecer, el cual es eternamente cambiante y continuo, el mismo tiene un punto de partida así como un fin a las acciones durante el mismo. Los componentes de un proceso interaccionan, es decir cada uno de ellos influyen sobre los

demás. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por caracteres entre al menos dos actores que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como “el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales” (BERLO; 2002). Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor. En el proceso comunicativo, la información es contenida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

1.2. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN

Los seres humanos se comunican constantemente entre sí y han aprendido a hacerlo desde la edad más temprana. Sin embargo, a pesar de la práctica constante de esta habilidad, muchas veces la comunicación es deficiente y no logra sus propósitos. Cabe mencionar que con la debida capacitación, los seres humanos pueden mejorar notablemente su forma de comunicación. En el proceso antiguo de la comunicación, intervenían tres elementos, el Orador, el Discurso y el Auditorio. En la actualidad, se reconoce otros elementos que deben ser tratados con cuidado para lograr una comunicación más efectiva y eficiente. “Por lo cual se presenta a continuación un modelo que describe a los elementos del proceso de la comunicación humana” (FERNANDEZ, 2010):

1. Fuente: que es la persona que tiene un propósito para comunicarse con otra persona o con un mercado meta, se lo puede llamar receptor.

2. Un propósito u objetivo: Es el individuo que reconoce como tratar de influir o afectar intencionalmente al receptor.

3. La codificación: que consiste en expresar ya sea por medio de palabras, gráficos, gestos, posturas del cuerpo u acciones, el pensamiento que se quiere transmitir. Es decir que se expone la idea en una clave que pueda ser interpretada por el receptor.

4. El mensaje: Este es el resultado de la codificación. Es lo que el receptor va a escuchar, ver, leer, percibir o sentir para poder interpretar su significado.

5. El medio: que es el vehículo encargado de llevar el mensaje desde la fuente hasta el receptor.

6. La decodificación: que es el proceso por el cual el receptor percibe y comprende el contenido del mensaje y que, de ser exitoso, va a lograr un cambio en su pensamiento, en sus conocimientos o en sus acciones.

7. El receptor: que es la persona o conjunto de personas (mercado meta) con la cual la fuente se quiere comunicar para influir en ella o afectarla en forma intencional.

8. **Los resultados:** que son las acciones del receptor, como consecuencia del esfuerzo de comunicación.

1.3 LA COMUNICACIÓN DESDE EL CONSTRUCTIVISMO RADICAL

Para un mejor entendimiento de este tema, se partirá por describir que es el constructivismo.

El constructivismo es definido como una teoría educativa, que se basa en cómo las personas construyen su propio conocimiento y entendimiento sobre el mundo, a través de su experiencia y reflexión sobre las mismas. Los predecesores de esta teoría son: Piaget y Dewey. Después se incluyeron los siguientes: Vygostky, Bruner y Ausubel, los cuales contribuyeron con nuevos aportes para esta teoría. Sin embargo, estos aportes no se quedaron hasta allí, puesto que existen autores contemporáneos que han puesto en práctica y han escrito sobre el constructivismo.

El constructivismo, cómo el término lo insinúa, concibe al conocimiento como algo que se construye, algo que cada individuo elabora a través de un proceso de aprendizaje. Para el constructivismo, el conocimiento no es algo fijo y objetivo, sino algo que se construye y, por consiguiente, es una elaboración individual relativa y cambiante. Con frecuencia, el constructivismo también se considera una teoría cognitiva, puesto que postula la existencia de procesos mentales internos, a diferencia de las corrientes conductistas que no la consideran.

El supuesto fundamental del constructivismo es que los seres humanos construyen, a través de la experiencia, su propio conocimiento y no simplemente reciben la información procesada para comprenderla y usarla de inmediato; es necesario crear modelos mentales que puedan ser cambiados, amplificados, reconstruidos y acomodarlos a nuevas situaciones. El constructivismo es una teoría del aprendizaje que se basa en el supuesto de que los seres humanos construyen su propia concepción de la realidad y del mundo en que viven.

Cada ser humano genera su propio conocimiento, sus propias reglas y modelos mentales con los que da sentido y significado a sus experiencias y acciones. El aprendizaje, dicho en forma simple, es el proceso de ajustar sus estructuras mentales para interpretar y relacionarse con el ambiente. Desde esta perspectiva, el aprender se convierte en la búsqueda de sentidos y la construcción de significados. Es por consiguiente, un proceso de construcción y generación, no de memorizar y repetir información.

El constructivismo presenta una gran variedad de formas. La principal y más general clasificación es la que considera dos tipos de teorías: las teorías con orientación cognitiva o psicológica y las teorías con orientación social. De las primeras, el máximo exponente es Piaget y de las segundas es Vygotsky

Lev Semionovich Vygotsky, es considerado el precursor del constructivismo social. A partir de él, se han desarrollado diversas concepciones sociales sobre el aprendizaje. Algunas de ellas amplían o modifican algunos de sus postulados, pero la esencia del

enfoque constructivista social permanece. Lo fundamental del enfoque de Vygotsky consiste en considerar al individuo como el resultado del proceso histórico y social donde el lenguaje desempeña un papel esencial. Para Vygotsky, el conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto y el medio, pero el medio entendido social y culturalmente, no solamente físico, como lo considera primordialmente Piaget.

En Vygotsky, cinco conceptos son fundamentales: las funciones mentales, las habilidades psicológicas, la zona de desarrollo próximo, las herramientas psicológicas y la mediación. En este sentido, se explica cada uno de estos conceptos.

1.3.1 El constructivismo Radical

Para abordar de una manera más detallada el constructivismo radical, su punto de partida es la de demostrar el enlace que existe entre el conocimiento y la realidad, para este pensamiento la relación del conocimiento y la realidad es bajo un proceso de adaptabilidad bajo un sentido funcional.

¿Por qué es radical?

Porque sencillamente rompe lo tradicional, creando una teoría en la que el conocimiento no cumple una realidad objetiva, sino bajo un orden y una organización de un mundo construido por experiencias propias, bajo estos términos se puede decir que el Constructivismo radical ha abandonado todo aquello que refleja el realismo metafísico y que “La inteligencia organiza el mundo al organizarse ella misma (VON GLASERSFELD;

2002)”. El conocimiento racional del ser humano y el mundo de las experiencias se construyen simultáneamente y cognitivamente con el hombre, y que el material que utiliza el hombre hace que sea concreto o abstracto y cuyo resultado es la construcción.

Para el Constructivismo radical es fundamental aquello que se conoce como la mente, y que es la mente, es la potencia del alma bajo un pensamiento intelectual con una dosis de propósito y voluntad, y que es el alma, el alma es un elemento espiritual e inmortal del ser humano, la misma que nos permite sentir y querer, también es el principio sensitivo de la vida, exteriorizándose como aquella fuerza o espíritu de aliento ante alguna circunstancia, es decir que esto se enlaza a la inteligencia emocional de la persona. Luego de esta definición se puede decir que se produce equivalencia e identidad individual, para poder obtener este resultado debemos comparar y representar las experiencias pasadas para de esta forma generar un proceso de asimilación el mismo que nos llevará al camino de la acomodación.

Recientemente el autor Ernst Von Glasersfeld, aclara que el constructivismo no niega la posibilidad de conocer, sino que propone otros términos para explicar estos procesos: “El constructivismo es una teoría del conocimiento activo, no una epistemología convencional que trata al conocimiento como una encarnación de la verdad que refleja al mundo en sí mismo, independiente del sujeto cognoscente” (VON GLASERSFELD; 2002).

A partir de esta base este autor reconoce dos principios básicos del constructivismo radical, los mismos que se describen a continuación:

- ✓ El primero que se entiende que el conocimiento no se recibe pasivamente, ni surge meramente por la acción de los sentidos, ni por medio de la comunicación, sino que es construido por el sujeto cognoscente.
- ✓ El segundo se concibe que la función de la cognición es adaptativa y sirve a la organización del mundo experiencia del sujeto, y no simplemente al descubrimiento de una realidad existente objetiva.

1.4 EL ASPECTO INTERPRETATIVO

Es necesario el mencionar que este punto parte del estudio de la comunicación interpersonal, dado que el tema de la presente investigación se relaciona con los conflictos comunicacionales dentro de una empresa, es de suma importancia el partir de una aproximación subjetivista de la comunicación, la cual pone en manifiesto la intersubjetividad de las relaciones sociales, dicha interacción permite en primer lugar compartir significados, para de esta manera construir la trama de la sociedad

Según la comunicación de masas, se pueden establecer nuevos significados, estabilizar los ya existentes e inclusive alterar el contenido. De otro lado, es necesario el recalcar que los medios de comunicación ejercen una labor constante de definición de los universos simbólicos y de reforzamiento de la distribución social de conocimiento, en definitiva, se convierte en un instrumento de legitimación y, a su vez de modificación de los organismos de la sociedad.

1.4.1 La Escuela de Palo Alto

La Escuela de Palo Alto (Palo Alto, es una población en California, Estados Unidos) es conocida también como la Universidad Invisible, ya que en sus inicios no poseía una sede física "visible" como tal, sino que se trataba de una serie de investigadores que por diferentes circunstancias fueron llegando a esa ciudad y desde sus intereses, investigaciones y profesiones terminaron por interesarse en aspectos relativamente coincidentes.

La Escuela de Palo Alto no es una escuela que se ocupa exclusivamente de la "comunicación" en su definición tradicional y menos aún de la comunicación vista desde los medios masivos. Es una escuela que estudia la "La comunicación humana". Sus primeros trabajos en este sentido se ubican a mediados de la década de 1960, y es de anotar que solo hasta este momento es que se desarrollan estudios serios en cuanto a la comunicación e interacción entre los individuos. Para ésta corriente, el concepto clave es que, todo se ve en términos de interacción. Las relaciones entre individuos y en contextos específicos. "Toda relación o interacción depende del contexto, es decir, el lugar y características del momento donde se presenta una relación entre individuos" (ENRÍQUEZ; 2001).

El lugar y las características del mismo influyen en la manera como las personas se comportan y la manera como se comunican y reaccionan entre sí. Es decir, los individuos se relacionan de manera diferente según el lugar donde se encuentran, según las personas con las que están y el tipo de acciones que están realizando. Como

concepto básico y casi fundador de la Escuela, dice que, “Por el simple hecho de que un individuo esté en presencia de otro, ya está comunicando” (PIÑUEL; 2004).

También hace referencia de la imposibilidad de no comunicar, ya que, como seres humanos tenemos la necesidad de transmitir constantemente nuestros sentimientos, pensamientos, ideas, emociones, entre otros, incluso se ha llegado a relacionar a la comunicación con un sentimiento biológico de todas las personas, por el mismo hecho de manifestarnos ya sea mediante, palabras, señas, gestos, sonidos, entre otros. “La Escuela de Palo Alto o Universidad invisible se encuentra incluida en la Representación Interpretativa y está relacionada con el Interaccionismo Simbólico” (WITTEZAELE; 2004). Estas dos corrientes se destacan principalmente por considerar a la comunicación como una interacción social, antes que como cualquiera otra forma. Se centra en la defensa de que las relaciones sociales son establecidas directamente por sus participantes como sujetos que interactúan, así que la comunicación se puede entender como la base de toda relación personal. La importancia de la Escuela de Palo Alto en el desarrollo de las teorías de la comunicación es destacada por algunos autores.

Los autores más representativos de la Escuela de Palo Alto son Gregory Bateson, Paul Watzlawick y Don Jackson. Los supuestos de los tres autores, confluyeron en una visión interdisciplinaria de la comunicación, lo cual queda demostrado en su voluntad de elaborar una teoría general de la comunicación humana que pudiera ser aplicada en contextos tan distintos como la psicoterapia y el sistema familiar, e incluso en los conflictos que se presentan en las empresas por una comunicación deficiente, entre otros temas.

1.4.1.1 Principios y proposiciones iniciales

Desde los años 40, un grupo de investigadores de los Estados Unidos procedentes de la antropología, la lingüística, las matemáticas, la sociología, la psiquiatría, se muestran contrarios a la Teoría matemática de la Comunicación del autor Shannon que se estaba imponiendo como referencia maestra, la cual presenta una perspectiva matemática de la información, donde presenta cada una de los elementos relacionados con ella:

- a) Canales
- b) Comprensión de datos
- c) Criptografía

Es esta teoría el autor Shannon trata a la información como una magnitud física caracterizando a ésta como una secuencia de símbolos. “Esta secuencia de símbolos la podemos percibir como la cantidad de información que lleva una señal, es decir entropía, además expone que la señal no puede variar arbitrariamente rápido ya que siempre hay un nivel de ruido. Partiendo de la idea de que los canales no son ideales” (SHADONNON; 2000).

La propuesta de la Escuela de Palo Alto se conoce, también, como “Modelo orquestal de la comunicación”. “El modelo orquestal, de hecho, vuelve a ver en la comunicación el fenómeno social que tan bien expresaba el primer sentido de la palabra, tanto en francés como en inglés: la puesta en común, la participación, la comunión (SHADONNON; 2000)”

1.4.1.2 Premisas básicas: los “Axiomas de la Comunicación”

A partir de la comprensión de la comunicación en términos contextuales, las premisas fundamentales de la Escuela de Palo Alto se pueden resumir las sigues:

1. La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción.
2. Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo.
3. Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación entre el individuo portador del síntoma y sus allegados.

De estas premisas se infiere, por tanto, el concepto de comunicación del que parten los autores de la Escuela de Palo Alto: la comunicación es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento, tales como la palabra, el gesto, la mirada y el espacio interindividual. Los fundamentos teórico-conceptuales de la “Escuela de Palo Alto se establecen de forma muy clara en los denominados axiomas de la comunicación” (PALO ALTO; 2001). En la cual los tres autores explicitan los siguientes puntos de partida para el abordaje de la comunicación:

- a) Es insostenible no comunicar, por lo que en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás
- b) En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores
- c) La definición de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes

- d) Toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente.

El diseño de estos axiomas rompe con la visión unidireccional o lineal de la comunicación. De ninguna manera, estos axiomas marcan el inicio para comprender que la comunicación no es sólo cuestión de acciones y reacciones; es algo mucho más complejo, y debe pensarse desde un enfoque sistémico, a partir del concepto de intercambio. Así, entonces, la comunicación en tanto que sistema no debe pues concebirse según el modelo elemental de la acción y la reacción, por muy complejo que sea su enunciado.

1.4.2 El interaccionismo simbólico

Como punto de partida se debe mencionar que el interaccionismo simbólico es una de las orientaciones metodológicas que comparten las ideas básicas del proceso de interpretación. “Esta metodología trata de comprender el proceso de asignación de símbolos con su respectivo significado, el mismo que es transmitido al lenguaje ya sea hablado o escrito y sobre todo al comportamiento de la interacción social” (Alsina, 2001). Según el autor Williams, el interaccionismo simbólico puede ser considerado como la escuela más influyente y exitosa sobre la sociología interpretativa. La corriente primordial del interaccionismo simbólico, tanto teórica como metodológica, fue estructurada por Herbert Blumer principalmente por su amplia experiencia en el área de la docencia en las universidades de Chicago y Berkeley.

La reflexión principal que hacen los interaccionistas simbólicos es la de considerar a la mente humana como una dotación cuya naturaleza es esencialmente hermenéutica, además de que se define al interaccionismo como el análisis de la acción humana, de cualquier acción humana, como una ciencia interpretativa en busca de un significado, en el caso del autor Geertz, afirma que el hombre es un animal suspendido en redes de significados que él mismo se ha tejido. Es necesario aclarar que para el interaccionismo simbólico, el lenguaje verbal y el no verbal son símbolos que permiten a los individuos comunicarse entre sí; esta interacción permanente es la que permite que se vaya construyendo el sentido de las situaciones sociales de la vida diaria, lo cual establece lo que los demás esperan de nosotros y lo que nosotros esperamos de ellos.

El autor Blumer señala que “la vida de todo grupo humano se basa en y depende de la adaptación recíproca de las líneas de acción de los distintos miembros del grupo” (Blumer, 2002). La articulación de dichas líneas origina y constituye la acción conjunta, es decir, una organización comunitaria de comportamiento basada en los diferentes actos de los diversos participantes. En la mayoría de las situaciones en que las personas actúan con respecto a otras, los individuos cuentan de antemano con un profundo conocimiento del modo en que han de comportarse y de cómo se comportarán los demás. Precisamente, en muchos intentos de comunicación intercultural no se da conocimiento mutuo, de ahí los posibles malentendidos. Ahora bien, es necesario acotar que frente al conductismo, el interaccionismo simbólico considera que las conductas no son una respuesta automática a los estímulos de origen externo sino que es una construcción subjetiva sobre uno mismo, sobre las otras y sobre las exigencias sociales que se producen en las situaciones de la vida cotidiana.

A continuación se expone los siguientes objetivos del interaccionismo simbólico:

- ✓ Descripción e interpretación de los diversos sentidos elaborados por los hombres en el proceso de su relación mutua.
- ✓ Estudio de cómo los individuos y los grupos forman los sentidos y el significado social y cómo los negocian socialmente.
- ✓ Análisis de cómo los individuos tienen expectativas respecto del comportamiento de los otros individuos y cómo desarrollan su propia actividad respecto a estas expectativas.

Para el interaccionismo simbólico la sociedad puede ser entendida a manera de sistema de significados compartidos. Se trata de una actividad interpersonal de la que surgen expectativas estables que guían las conductas hacia esquemas previsibles, es decir, la sociedad es producto de la interacción comunicativa. Para el interaccionismo simbólico las realidades sociales son construcciones de significado que han sido establecidas por la participación de las personas en la interacción simbólica que se produce en la sociedad y que, al mismo tiempo la constituye. Así las interpretaciones individuales y colectivas pasan a ser socialmente convenidas e individualmente internalizadas. Es decir, se produce un proceso de objetivación de la realidad. Una realidad social al ser compartida por un grupo social pasa a ser patrimonio del sentido común o comunitario de dicho grupo.

Para el interaccionismo simbólico la imagen que uno tenga de sí mismo y de los demás es un elemento muy importante en la vida social. Además, estas imágenes son construcciones personales de significados que surgen de la interacción simbólica. De la

misma manera que una persona debe atribuir significados a las personas, a los objetos y a los acontecimientos que lo rodean, deben también darse significado a si mismo. El sí mismo es un elemento importantísimo para la integración de las personas dentro de la trama de la existencia social.

1.4.3 La etnometodología

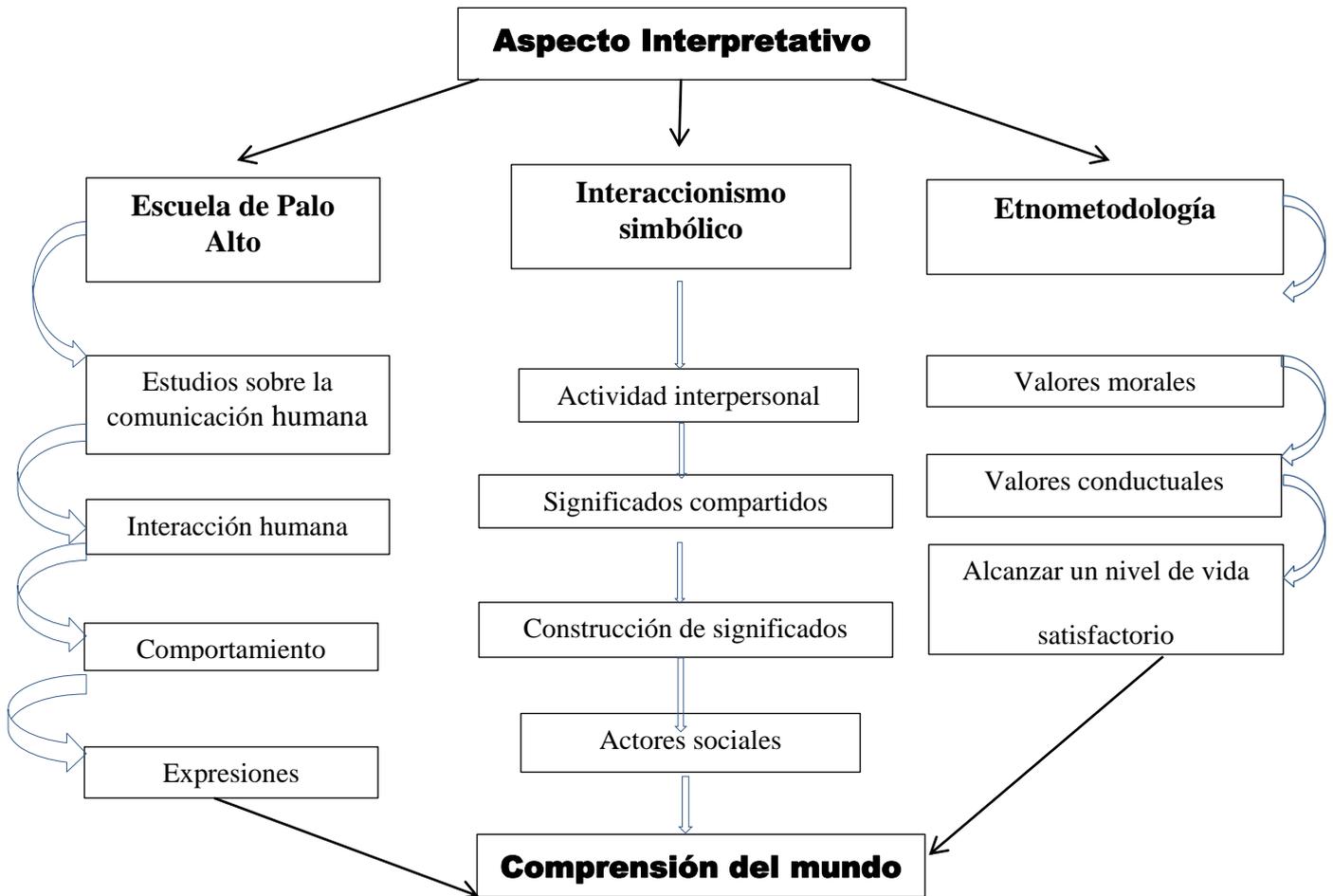
Para iniciar este apartado, se debe aclarar que la “Etnometodología es la ciencia que se centra del estudio de los métodos, de las formas o maneras con que los individuos rigen su vida” (Galindo, 2006), las mismas que lo guían en el bastidor de la sociedad, el laberinto de normas, valores y pautas de conducta que el individuo debe cumplir para encajar en el sociedad como un ente normal. En base a lo anteriormente expuesto se puede decir, entonces, que la etnometodología estudia al mundo social y mira como una construcción del individuo en su desarrollo social, pero limitado de alguna formas por leyes que rigen su vida cotidiana.

Sin embargo, existen otros autores como por ejemplo Jorge Luis Borges, quien afirma que “La cultura no puede ser modificada, que lo único que puede ser modificable ligeramente es la tradición que esta posee” (Borges, 2001), pero que todos los individuos constantemente están construyendo su mundo, por tanto, los individuos son actores que son capaces de cambiar su mundo, de trasformar su existencia, aunque en muchos aspectos de su vida cotidiana sean habituales, automáticos y relativamente involuntarios.

Del sentido etimológico, se puede entender a la etnometodología como el estudio de los métodos que las personas utilizan cotidianamente para vivir su vida de manera satisfactoria. La etnometodología, como corriente sociológica, no difiere mucho de su sentido etimológico y tiene como características fundamentadas el centrarse en el estudio de los métodos o estrategias empleadas por las personas para construir, dar sentido y significado a sus prácticas sociales cotidianas. En otras palabras se puede decir que el etnometodólogo se interesa por el modo en que las personas construyen o reconstruyen la realidad social. A continuación se presenta un fragmente del libro de Harold Garfinkel.

Los estudios de Etnometodología analizan las actividades cotidianas como métodos que realizan los miembros para hacer que esas actividades sean visiblemente racionales y comunicables para todo propósito práctico; es decir, explicables en tanto que son organizaciones de actividades cotidianas ordinarias...Su estudio está orientado hacia la tarea de aprender cómo las actividades reales ordinarias de estas personas constan de métodos para hacer que las acciones y circunstancias prácticas, conocimientos lógicos de estructuras sociales y razonamiento sociológico práctico sean analizables; y al descubrimiento de las propiedades formales de acciones prácticas cotidianas desde dentro de la situación real, como realizaciones continuas de esas situaciones (Garfinkel, 2000).

A continuación un mapa conceptual sobre el aspecto interpretativo:



Elaborado por: Marcial Herrera

1.5 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.5.1 Surgimiento de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional tiene tiempo atrás. Se podría decir que existe desde el inicio de las empresas, sin embargo las primeras definiciones fueron dadas en la década de los 60, por los autores Reddihg y Samborn quienes afirmaban la comunicación organizacional es el envío y recibo de información dentro de una determinada

organización, es decir, comunicados de trabajo, de incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados.

Las características desarrolladas al respecto por los investigadores “Daniel Katz y Robert Kahn sugieren que las funciones de la comunicación pueden analizarse en dos niveles diferentes, los mismos que se describen a continuación” (KATZ; 2001):

- En el nivel de la organización total, la comunicación pueden estudiarse en términos de cuatro funciones generales; producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
- En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico es decir en la relación superior subordinado. Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizaciones e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión o de adoctrinamiento de metas.

En la década de los 60 la comunicación organizacional ha tomado una fuerza considerable dentro de las organizaciones.

Se partió de la observación como la menciona el Autora Rodríguez que:

La comunicación es el proceso social más importante, sin la cual el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, ni cultura civilizada, con la ayuda de esta herramienta se fortalecería cada vez más sus cimientos y se lograrían concretar de manera más efectiva sus objetivos, ya que este flujo de datos, sirve a los procesos de retroalimentación e intercomunicación de la organización. (RODRÍGUEZ, 2008)

1.5.2 Comunicación organizacional

El 90% de las actividades humana se desarrolla a través de la comunicación, ya sea intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva. Gracias a la comunicación los seres humanos se relacionan con los individuos o grupos que los rodean. La coordinación de la acción conjunta se da gracias a los procesos de comunicación que se producen entre los protagonistas de la misma. En la medida en que las organizaciones y las relaciones que ellas propician se han hecho complejas, los medios de comunicación han evolucionado para adecuarse al nivel de avance y dificultad de esas relaciones. Sin embargo, el desarrollo de la comunicación no corresponde al complejo y dinámico proceso de desarrollo organizacional, a pesar de que los procesos de comunicación poseen una importancia vital para el logro de objetivos.

La comunicación constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijadas. La incorporación del proceso comunicativo como función dentro de las organizaciones es un hecho reciente e incluso, algunas empresas e instituciones importantes aún no incluyen en su estructura orgánica un área dedicada a optimizar los flujos de comunicación interna y externa.

Dentro del esquema formal de la organización, que considera infinidad de procesos, el de comunicación ocupa un lugar destacado porque actúa como catalizador de las relaciones personales e institucionales. La comunicación da vida al sistema organizacional, pues compone el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. El desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales incluye procesos de comunicación. Por lo tanto, la organización constituye un sistema de proceso de comunicación.

La comunicación es el factor eficiente que hace posible la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información. Sin un adecuado flujo de comunicación interna, las actividades organizacionales no se desarrollan de forma correcta y ello repercute en el logro de sus finalidades. Es por esto que la comunicación cuando se es aplicada en las organizaciones, es la denominada comunicación organizacional. “Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación” (MUCHINSKY ; 2003; 62). Resulta muy importante el comprender que la comunicación organizacional "Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” (MUCHINSKY ; 2003; 63)

Ya que la comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas, en las empresas existe la comunicación formal e informal.

1.6 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UN MUNDO GLOBALIZADO

Actualmente en el mundo globalizado, se está colocando en el centro de los procesos sociales los medios de telecomunicación y la informática, los mismos que están revolucionando las formas de trabajo, de vida y la manera de entender el mundo. La propagación de las tecnologías y la profesionalización de las prácticas hacen de la comunicación la figura representativa de las sociedades del tercer milenio. En la corporación del conocimiento, la importancia de la formación de capital humano reside en que es fuente de creación de ventajas, éstas provienen de la información, formación, pericia, capacidad creativa, habilidad para identificar y resolver problemas, liderar y gestionar con eficiencia organizaciones productoras de gratos sociales.

De esta manera, el campo de la comunicación en general, y el de la comunicación organizacional en particular, deberá considerar su relación con ámbitos de discusión vinculados con el desarrollo socioeconómico que le permita operar con las líneas más avanzadas de la actividad productiva en el marco de la globalización, buscando adecuar y optimizar los canales de comunicación al servicio de nuevas formas de organización para impulsar la competitividad de nuestras empresas e instituciones.

1.7 TEORÍA DE LOS CUATRO CÍRCULOS DE MARCELO MANUCCI

Para la presente propuesta se ha tomado en consideración la teoría presentada por el psicólogo argentino Marcelo Manucci, quien es un profesional especializado en el área de la comunicación, el ha desarrollado estructuras conceptuales y metodológicas destinadas a la gestión estratégica de las percepciones en los procesos externos e internos de la comunicación dentro de las organizaciones. El principal aporte de este especialista es el aplicar a los procesos de comunicación un punto de vista creativo e innovador, justamente uno de sus principales aportes a sido la Teoría de los Cuatro Círculos, la misma que será expuesta a continuación.

Manucci en esta teoría aborda la realidad corporativa tomando en consideración la incertidumbre y la inestabilidad que está presenta en la actualidad para las intervenciones futuras. Manucci acota:

La realidad corporativa es el conjunto de creencias, emociones y experiencias que conforman el contexto y las líneas futuras posibles de actuación, la realidad corporativa es la base estructural de la estrategia, por lo que la estrategia es el instrumento con el que se debe trabajar la realidad de la organización (Manucci, 2006).

Es importante el mencionar que cuando una organización pretende implementar algún tipo de estrategia, generalmente trabaja sobre su realidad corporativa, ya que esta tiene una idea propia sobre sus percepciones y sobre la realidad interna de la misma, entonces se podría afirmar que cuanta mayor sintonía y concordancia exista en las actividades internas de la organización en relación con su entorno, mayor operatividad

alcanzará la estrategia empleada. Un aspecto que debe ser tomado en cuenta es que la sociedad actual y todos los entes que la componen, presentan cambios constantes propios de los avances tecnológicos, industriales, personales, entre otros, por lo cual todas las organizaciones deben ser conscientes de ello y de que esos cambios son difícilmente predecibles o controlables, por lo cual toda organización debe cambiar también.

Es justamente por estos cambios constantes que el éxito de la aplicación de una estrategia radica en la propia inseguridad que crea la implementación y desarrollo de las líneas de acción escogidas para la empresa. Con lo anteriormente expuesto es que Manucci propone que se debería partir de esta inseguridad, en lugar de intentar controlarla o enfrentarla, todo proyecto siempre va a transportar consigo cierto grado de nerviosismo respecto a su posterior aplicación en la organización y en su entorno

La estrategia de los Cuatro Círculos de Manucci generalmente es utilizada para investigar las demarcaciones de intervención con las que cuenta la organización, también para identificar riesgos y oportunidades con las que se podrá elaborar estrategias y alternativas de acción. Para que se pueda ser un actor de la complejidad actual del entorno de la organización, se debe ser capaz en primera instancia de analizar su realidad propia como individuo, posterior a eso se debe definir un propósito para llevar a cabo alternativas de acción, establecer los recursos que servirán para mejorar las posibilidades de desarrollo y finalmente, actuar.

Cabe mencionar que el modelo de los círculos del psicólogo Manucci, es un sistema complejo pero que permite transitar, proyectar, integrar recursos y generar alternativas de acción para implicarse en la complejidad del entorno, y que se basa en cuatro principios básicos: mirar, posicionarse, compartir y actuar. A continuación se presenta el modelo de los cuatro círculos del autor en cuestión:

1. El círculo de las percepciones: El mismo que permite delimitar el territorio de acción en el que se podrá ejecutar determinadas acciones, con el fin de conocer a ciencia cierta cuáles son los límites de espacio de acción con el que cuenta cada individuo.

2. El círculo de las posiciones: Este círculo permite especificar el propósito y las suposiciones alternativas de mediación respecto a un determinado territorio de acción con el fin de conocer qué medios y aspectos posee el espacio de acción en cuestión.

3. El círculo de las relaciones: Este círculo implanta los recursos de los que se dispone a la hora de intervenir en la dinámica del entorno de la organización.

4. El círculo de las acciones: este círculo permite perfeccionar la forma de participación, actuación y la dinámica en que se compondrán las decisiones para así generar relaciones y gestionar correctamente las acciones.

Para finalizar es necesario el mencionar que se deben tomar en consideración dos puntos, los mismos que se comentan a continuación:

- Es aconsejable realizarse su aplicación tanto a nivel individual como a nivel grupal.
- Una vez adaptada a nivel personal, después deberá ser implementada nivel organizacional.

1.8 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1.8.1 La inteligencia

La inteligencia es un término que se asocia directamente con el ser humano, sin embargo el concepto de inteligencia parte desde los tiempos de Platón y de Aristóteles. “En el pensamiento de Platón, se dice que la inteligencia guía y dirige, mientras que el pensamiento de Aristóteles afirmó que es la fuerza motriz. Pero Aristóteles facilitó esta concepción y confrontó la capacidad intelectual o cognoscitiva a la deseable, que abarcaba a la vez emoción y voluntad” (ELIAS ; 2000).

En un principio la inteligencia se consideró como algo más bien biológico, hereditario, que se encontraba dentro de la mente del individuo y que podía medirse, en otras palabras, se creía que era un atributo unitario situado en la cabeza de los individuos. “Hasta principios de este siglo las ideas acerca del significado de la inteligencia eran primitivas. Se utilizaba la palabra, pero existía una sorprendente falta de interés o preocupación acerca de su significado exacto” (MOLERO; 2001).

Los últimos avances en el campo de la inteligencia se caracterizan por incluir dentro de su concepción la parte emotiva y afectiva de las personas, a la vez que se intenta describir y explicar cómo la razón y la emoción se unen y conforman un aspecto distintivo de la inteligencia humana

1.8.2 La Inteligencia Emocional

Públicamente la inteligencia emocional es precisada como un conjunto de habilidades, actividades, capacidades y competencias que determinan la actuación de un individuo, reacciones, estado de la mente y estilo de comunicación.

El término de Inteligencia Emocional, fue recalcada por Salovey y Mayer en el año 1990 y definida por estos autores como un tipo de inteligencia social, que engloba la habilidad de controlar las propias emociones y las de los demás, así como de discriminar entre ellas y utilizar la información que estos proporcionan para guiar nuestro pensamiento y nuestra acción. “En otras palabras se refiere a la capacidad de una persona para comprender sus propias emociones y las de los demás, y expresarlas de forma que resulten beneficiosas para sí mismo y la cultura a la que pertenece” (MOLERO; 2001).

Tanto para Salovey como para Mayer, la inteligencia emocional incluye la evaluación de uno mismo y en de los otros y la utilización del contenido emocional en la solución en uno mismo y en los otros, así como la utilización del contenido emocional en la solución de problemas, a continuación se recogen las “Inteligencias personales de

Gardner en su definición básica de inteligencia emocional expandiéndolas en cinco dominios principales” (SALOVEY; 2001), los mismos que se anuncian a continuación:

- a) **Conocer las propias emociones:** El conocimiento de uno mismo, de los propios sentimientos es la piedra angular de la inteligencia emocional. El reconocer los propios sentimientos otorga un mayor control sobre sus vidas, por el contrario la incapacidad para reconocerlos pondría al individuo a la deriva. Aquellos individuos que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos, son mejores guías de su vida y tienen una noción mucho más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales que deben tomar, desde con quién casarse, hasta que trabajo aceptar

- b) **El manejo de las emociones:** La inteligencia emocional no se fundamenta sólo sobre el autoconocimiento de las emociones, ya que es importante también la capacidad de manejarlas de forma apropiada evitando los sentimientos prolongados de ansiedad e irritabilidad. Se deben manejar los sentimientos para que sean adecuados, esta es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo

- c) **El motivarse a uno mismo:** La capacidad de auto motivarse, es decir, de regular las emociones al servicio de una meta es fundamental para prestar atención, conseguir dominar una dificultad y para la creatividad. Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la auto motivación, el dominio y para la creatividad.

- d) **El reconocer las emociones de los demás:** La empatía es la habilidad relacional más importante, ya que supone la antesala del desinterés y comprende la capacidad de sintonizar con los deseos y las necesidades de los demás. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren

- e) **La capacidad de relacionarse con los demás:** Se refiere a la habilidad para la competencia social, que en buena medida implica el manejo de las emociones de los sujetos con los que se interactúa.

Por supuesto, las habilidades de las personas en cada una de estas esferas son diferentes.

1.8.3 Principios de la Inteligencia Emocional

Para el autor Goleman “Existen cinco principios fundamentales dentro del proceso de la Inteligencia Emocional, estas son” (GOLEMAN; 2001):

- a) **Recepción:** Cualquiera cosa que sea asimilada por los sentidos.

- b) **Retención:** Corresponde a la memoria, es decir la capacidad de almacenar información, así como también la capacidad de acceder a esa información almacenada.

- c) Análisis: Situación que encierra el reconocimiento de modelos y el procesamiento de la información.
- d) Emisión: Cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.
- e) Control: Función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Los principios antes nombrados se fortifican entre sí, ya que es más fácil recibir datos si uno está interesado y motivado, y sobre todo si el proceso de recepción es compatible con las funciones cerebrales. Una vez recibida la información de manera eficiente, es más fácil detenerla y analizarla. Es importante recalcar que una retención y un análisis eficientes incrementarán la capacidad de recibir información.

1.8.4 Características de la mente emocional

Para el autor “Daniel Goleman” (GOLEMAN ; 2001), la mente emocional es infantil, en cuanto a que es categórica, todo es blanco o negro, para ella no existen los tonos, los grises. Todo lo que enfoca la mente emocional lo hace personalizándolo en sí misma. Es auto aprobador, ya que obvia y no permite la percepción de todo aquello que debilita las propias creencias o sentimientos, y se centra exclusivamente en lo que los confirma.

La mente emocional impone el pasado sobre el presente, es decir que si una situación posee alguna característica o rasgo que se parezca de alguna forma a un suceso del

pasado cargado emocionalmente, la mente emocional ante cualquier detalle que considere semejante, activa en el presente los sentimientos que se guardaron en relación al suceso en el pasado, con la peculiaridad de que las reacciones emocionales son tan difusas, que no son percibidas del hecho de que se está reaccionando, de una determinada forma, ante una situación que probablemente no comparta más que algunas características parecidas, pero que desencadenó esa misma reacción en el pasado.

Se auto justifica en el presente utilizando la mente racional, de forma que sin tener idea de lo que está ocurriendo se tiene la convicción de que se conoce esa situación perfectamente. De otro lado, la realidad específica de estado se refiere al hecho de que cada impresión tiene su propio conjunto de pensamientos, sensaciones y recuerdos agrupados, que el cerebro percibe y emite automáticamente sin control racional. Lo que significa que la visión de la realidad se modifica en función de la emoción que se siente en ese momento.

La mente emocional también posee el rasgo de la memoria selectiva lo cual implica, que ante una situación emocional determinada, reorganiza los recuerdos y las posibles alternativas de forma que sobresalgan los que considera relevantes.

Es asociativa, es decir que considera a los elementos que activan los recuerdos como si fuera la realidad. Para la mente emocional el tiempo no existe y no le importa como son las cosas, sino como se perciben y lo que recuerdan. Las palabras que se asocian a este tipo de mente, se puede hablar de rapidez, impaciencia, relacionarse, decisiones a partir de ensayo error, globalizar, orientada a las emociones, sentir, creer, intuir, vincular. Por

último la mente emocional es cálida, imprecisa y está orientada básicamente a las relaciones con el yo interior y con los demás.

1.8.5 Particularidades de las capacidades de la Inteligencia Emocional

A continuación se presentan las principales particularidades de la inteligencia emocional:

- 1) Independencia: cada individuo aporta con un tributo único al desempeño de su trabajo.
- 2) Interdependencia: cada individuo depende en cierta forma de los demás.
- 3) Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan recíprocamente.
- 4) Necesidad pero no-suficiencia: el poseer las capacidades no garantiza que se terminen desarrollando.
- 5) Genéricas: Por lo general se puede aplicar a todos.

1.9 La Inteligencia Emocional en las Organizaciones

Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. “En la actualidad no sólo se juzga al individuo por lo más o menos inteligentes que se pueda presentar, ni por la formación o experiencia que este tenga, sino también por el modo en que los individuos se relacionan con su yo interior o con los demás" (GOLEMAN; 2001).

Dentro de toda organización se observa la necesidad de dos habilidades para alcanzar el éxito deseado, estas son:

- La formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.
- Las competencias emocionales

Dentro de las competencias emocionales más relevantes para alcanzar el éxito se presentan los tres grupos siguientes.

- ✓ Iniciativa: estimulación de logro y adaptabilidad.
- ✓ Influencia: capacidad para liderar equipos y conciencia política.
- ✓ Empatía: confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.

Sin lugar a dudas la Inteligencia Emocional, es muy importante dentro de las empresas.

Sí es posible aplicar con éxito la inteligencia emocional a la dirección de personas en la empresa aún en momentos y escenarios difíciles y espinosos, si directivos y empleados mantienen un verdadero empeño en profundizar y sobresalir en el cuidado de los siguientes puntos: las causas de la inestabilidad laboral, la capacidad del personal directivo de recuperar a los empleados que no rinden y el potencial del empleado de llevar una vida satisfactoria. Y si un ejecutivo o jefe concluye que el despido de un empleado es inevitable, hay que medir adecuadamente a priori la resonancia del despido en la organización (VALLS ROIG; 2004).

Con respecto a la motivación, es necesario encontrar la forma de ofrecer a los empleados una combinación de motivos apropiados para que se apliquen a fondo en la consecución de los objetivos de la compañía. Dichos motivos pueden ser de tres clases:

- a) **Circunstanciales**; con respecto al prestigio, dinero, reconocimiento alcanzado
- b) **Exclusivos**; es decir del disfrute del trabajo en los empleados.
- c) **Culminante**; el efecto que causa el trabajo del empleado en terceras personas.

Resulta necesario recalcar que tanto el motivo segundo, como el tercero tienen un mayor poder de vinculación entre empresa-empleado que el primero. Son, además, motivos que permiten delegar tareas sobre la base de una mayor confianza, ya que saber delegar retiene al personal calificado, puesto que en realidad lo motiva y propicia un aumento de su competencia y rendimiento. “Daniel Goleman realizó una intensa investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicada al trabajo” (GOLEMAN; 2001), en el cual demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, son seres motivados, por lo cual son gente generadora de entusiasmo. Este fenómeno se presenta porque saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros. El mismo autor aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo, estos son:

- Las capacidades emocionales individuales
- Las habilidades para trabajar en equipo y
- La nueva empresa organizada con inteligencia emocional.

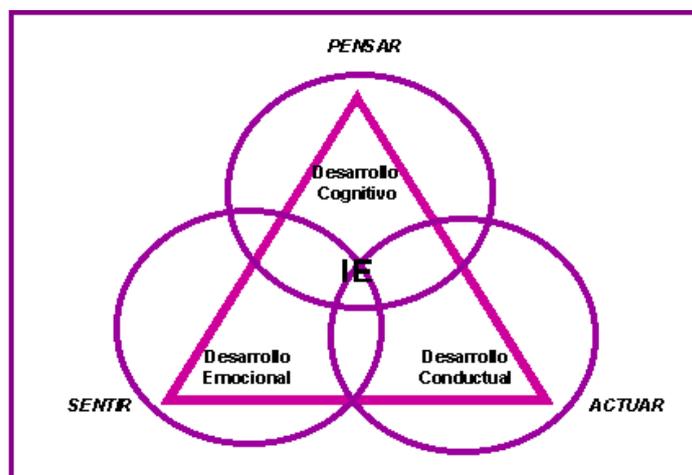
En el cual se demuestra la importancia que tiene el adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro, responsable.

Por lo anteriormente expuesto es que se puede afirmar que la inteligencia emocional es una herramienta eficaz, para desarrollar talleres, donde a través de una metodología vivencial y participativa, se cree un espacio de reflexión y de conocimiento de las áreas que cada participante deberá trabajar en sí mismo para alcanzar sus objetivos dentro del marco de las necesidades de la empresa.

Pero para que los talleres de inteligencia emocional sean eficaces deben tener en cuenta algunas pautas:

- Los objetivos deben estar muy bien definidos y hallarse dentro del área de la inteligencia emocional.
- Deben ser guiados por profesionales de la inteligencia emocional.
- Deben darse en un clima de confianza, apertura y sinceridad.
- Han de seguir una metodología vivencial, utilizando métodos tipo "in-door / out-door training" o juegos y experiencias que faciliten la conexión con la realidad individual y de la empresa.
- Han de propiciar la introspección, la reflexión y la toma de conciencia.
- Han de conectar con las emociones y la motivación de cada participante.

Imagen No. 1.1 Proceso de la Inteligencia Emocional



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/talleresie.htm>

CAPITULO II

2. CASO PRÁCTICO: ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A.

2.1 Antecedentes de la empresa

La empresa se creó en la ciudad de Quito, en el mes de febrero del año 2011. Esta se dedica al diseño, confección y fabricación de accesorios de vestir de todo tipo, esta se encuentra legal mente constituida, está registrada como Compañía Anónima en la Superintendencia de Compañías.

2.1.1 Análisis de la situación actual de ALOAPLAICRAM

La empresa se encuentra integrada por 15 personas. Cabe recalcar que la información que se expone a continuación, es por la observación propia del investigador Héctor Marcial Herrera, quien además es Presidente de la empresa en cuestión.

La empresa cuenta con 4 personas en el área administrativa y 8 personas en el área de producción, 2 personas en el área de distribución y una en el área de entrega del producto terminado.

Lo que se ha podido observar es que los empleados del área de producción no se comunican de manera adecuada entre ellos, así como tampoco con el personal del área

Administrativa, su trabajo es deficiente; al parecer falta un poco de motivación por parte de sus superiores.

En el área administrativa existe un poco de deficiencia en la coordinación para la toma de decisiones, es necesario recalcar que estos problemas se pueden dar por que la empresa es nueva, por ende está en el proceso de acoplamiento.

Sin embargo, para poder conocer el estado emocional de los miembros de la empresa en cuestión, se realizará la aplicación del siguiente test, además se creará una ficha de observación de cada uno de ellos.

2.2 Metodología de la investigación

La metodología a utilizarse en la presente investigación y análisis, será cualitativa, ya que esta permite comprender la realidad desde sus aspectos particulares como fruto de un proceso histórico de construcción y vista a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas desde una perspectiva interna.

2.2.1 Técnicas y herramientas de investigación

Métodos cualitativos

Con el fin de recabar toda la información necesaria se aplicara las siguientes técnicas de investigación:

Observación directa: Mediante esta técnica se podrá obtener la información de forma certera sobre el actuar de los sujetos en estudio, la misma que será plasmada en una ficha de observación, en la cual se podrá recabar los puntos más relevante, para determinar la inteligencia emocional de cada uno de ellos, información que será muy valiosa para el desarrollo de la presente propuesta.

Aplicación de Test psicológico: Los test psicológicos o pruebas psicológicas son instrumentos experimentales que tienen por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo. El cual dentro de la presente investigación tiene como fin principal, determinar cuáles son las necesidades emocionales de los empleados

Encuesta: La cual será aplicada a todos con el fin de determinar qué tipo de conflictos son los que más se presentan en la empresa en cuestión.

2.2.2 Población

Como se ha mencionado anteriormente, el número de empleados de la empresa ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A. son 15, los cuales se convierten en la población en estudio. Se han distribuido de la siguiente manera:

Tabla No. 2.1 Número de personal empresa ALOAPLAICRAM

Departamento	No. De personas
Administrativo	4
Producción	8
Distribución	2
Entrega del producto	1
TOTAL	15

Elaborado por: Marcial Herrera

2.2.2.1 La muestra

Dado que la población es muy pequeña, tanto el test como la ficha de observación serán aplicadas a la totalidad de la misma.

2.3 Guía de Test psicológico.

Como se ha mencionado anteriormente, se aplicará un Test, el mismo que fue elaborado tomando como base a los test expuestos por el autor Philip Carter, esta guía fue creada con el fin de medir la inteligencia emocional en los empleados que laboran Empresa ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A.

A continuación se presenta el formato del test a aplicarse, ver anexo No1:

2.3.1 Modo de calificación de las preguntas en el test

En el caso de las preguntas No. 1, 2, 5, 7, 8, 9, 11, 12, el valor se muestra con cada opción, a continuación se presenta lo enunciado

Tabla No. 2.2 Matriz de calificación 1

CALIFICACIÓN	OPCIONES
4	Siempre
3	Casi siempre
2	A veces
1	Nunca

Elaborado por: Marcial Herrera

En el caso de las preguntas No. : 3, 4, 6, 10, el valor se muestra con cada opción:

Tabla No. 2.3 Matriz de calificación 2

CALIFICACIÓN	OPCIONES
1	Siempre
2	Casi siempre
3	A veces
4	Nunca

Elaborado por: Marcial Herrera

2.3.2 Según la puntuación alcanzada

A continuación se presenta como será calificado cada sujeto, de acuerdo a la puntuación alcanzada, es necesario el mencionar que esta puntuación fue tomada del libro IQ y Test Psicométricos del autor Philip Carter.

- De 36 a más puntos, los sujetos tienen probablemente inteligencia emocional superior.
- De 25 a 35 puntos, tienen un nivel promedio de inteligencia emocional
- Menos de 24 puntos, necesitan ayuda para manejar la inteligencia emocional.

2.3.3. Tabla de puntuación alcanzada por los sujetos en estudio

Para que se pueda interpretar la puntuación alcanzada por los sujetos de la empresa ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A. se creó una tabla en la cual se anota la puntuación de cada uno de ellos

Tabla No. 2.4 Recopilación de puntajes del Test

Sujeto	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	TOTAL
1	4	4	1	1	1	4	4	2	2	3	3	2	32
2	4	3	3	1	1	2	2	2	2	3	4	4	31
3	4	2	4	2	1	4	7	4	3	4	3	3	41
4	2	2	3	2	1	4	4	3	3	3	2	4	33
5	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	42
6	2	2	4	4	2	2	2	4	4	3	3	2	33
7	2	2	3	3	1	1	3	3	4	3	3	1	29
8	2	3	3	4	1	1	3	2	3	2	2	2	28
9	4	4	2	2	1	3	3	2	2	2	4	1	30
10	3	3	2	2	2	3	4	4	1	3	1	1	29
11	2	2	3	3	4	1	1	2	4	2	3	1	23
12	3	3	2	2	4	1	1	4	3	3	1	1	28
13	4	4	4	3	3	1	1	3	2	2	4	2	33
14	3	3	4	4	3	2	2	1	1	3	4	2	32
15	4	4	3	3	2	2	3	4	2	1	2	3	33

Elaborado por: Marcial Herrera

2.3.4. Conclusión del test

- De acuerdo a los datos obtenidos en el test aplicado a la población en estudio, se pudo determinar que todos los sujetos se encuentran en un nivel promedio de Inteligencia Emocional.
- Además se pudo comprobar que la mayoría de la población que contestó el Test, saben bien cuáles son sus emociones, ya que las pueden identificar por más mínimas que estas sean.
- Sin lugar a dudas, para los empleados de la empresa ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A., es muy importante el recibir elogios por el trabajo que ellos desempeñan, lo que se debería tomar en consideración por parte de la Gerencia General, ya que un empleado bien motivado trabaja con mucho más entusiasmo.
- La mayoría de los empleados piensan que si pueden manejar sus emociones, con el fin de que estas no sean un impedimento para realizar su trabajo.

2.4 Guía de observación para determinar la Inteligencia Emocional.

De igual manera, y de acuerdo a lo acotado anteriormente, se presenta el formato a utilizarse como Guía de Observación a los empleados que laboran Empresa ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A., ver anexo No. 2:

2. 4.1 Tabulación de los datos obtenidos en la guía de observación

A continuación se muestra la tabulación de los datos obtenidos con sus tablas y gráficos respectivos.

Primera observación.

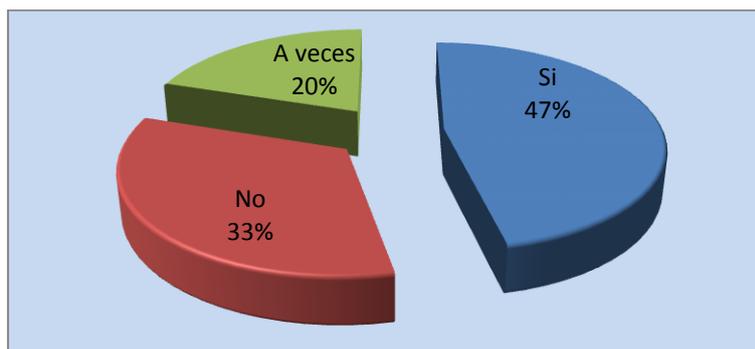
1.- El sujeto muestra seguridad en su desempeño:

Tabla No. 2.5 El sujeto muestra seguridad en su desempeño

Opción	Número	Porcentaje
Si	7	47%
No	5	33%
A veces	3	20%
Total	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Gráfico No. 2.1 El sujeto muestra seguridad en su desempeño



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: de acuerdo a los datos obtenidos en la ficha de observación, se pudo determinar que el 47% de los sujetos observados si muestran seguridad en su desempeño, el 33% de la población no muestra seguridad y el 20% muestra a veces seguridad, a pesar de que el mayor porcentaje es que los individuos si muestran

seguridad en su desempeño, el porcentaje siguiente resulta bastante significativo, razón por lo cual se debe aplicar alguna técnicas para manejar de manera adecuada la inteligencia emocional, con lo cual se puede alcanzar un mejor desempeño de todos los sujetos en estudio.

Segunda observación:

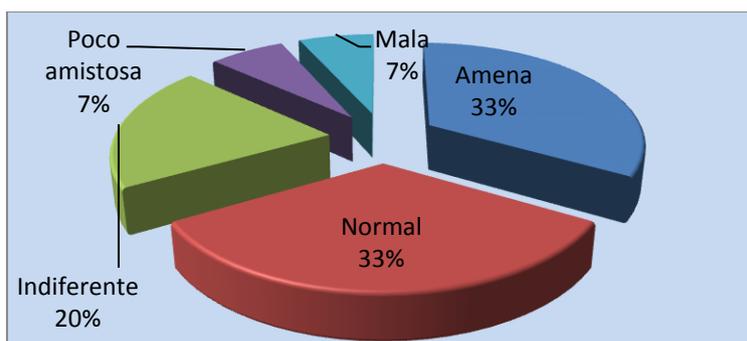
2.-La relación que mantiene con sus compañeros es:

Tabla No. 2.6 La relación que mantiene con sus compañeros es

Opción	Número	Porcentaje
Amena	5	33%
Normal	5	33%
Indiferente	3	20%
Poco amistosa	1	7%
Mala	1	7%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Gráfico No. 2.2 La relación que mantiene con sus compañeros es



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: Como se puede apreciar en el gráfico No. 2.2, el 33% de la población observada mantiene una relación amena, el otro 33% mantiene una relación equilibrada, el 20% mantiene una relación indiferente y apenas el 7% respectivamente mantiene una relación poco amistosa y mala. Los datos obtenidos nos sirven de mucho,

ya que por medio de ellos se pudo conocer que la relación y el ambiente de trabajo es moderadamente tolerable, dentro de la empresa en estudio.

Tercera observación:

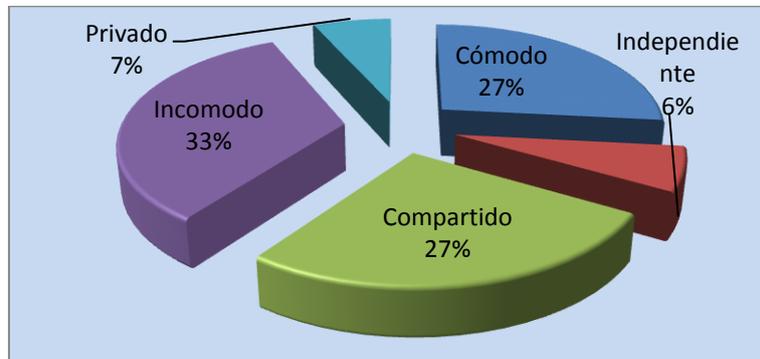
3.- El espacio físico que dispone en el trabajo es:

Tabla No. 2.6 El espacio físico que dispone en el trabajo es

Opción	Número	Porcentaje
Cómodo	4	27%
Independiente	1	7%
Compartido	4	27%
Incomodo	5	33%
Privado	1	7%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Grafico No. 2.3 El espacio físico que dispone en el trabajo es



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: El 33% de la población observada muestra una actitud de incomodidad en su lugar de trabajo, lo cual puede ser un punto a tomarse en consideración con el fin de mejorar su desempeño, dado que la inteligencia emocional considera que un lugar de trabajo cómodo proporciona estabilidad emocional a las personas que labora dentro de una empresa, sin embargo, es necesario recalcar que el 27% de la población observada mantiene una actitud de comodidad en su lugar de trabajo, seguido por el otro 27% que

mantiene un ambiente compartido de trabajo, esto dado por las funciones que estos desempeñan, apenas el 7% dispone de un ambiente privado para laborar y por último el 6% que cuenta con un lugar de trabajo independiente.

Cuarta Observación:

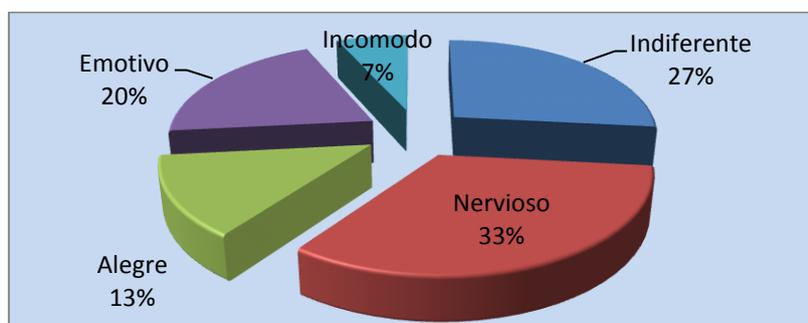
4.- Como reacciona el sujeto con la presencia de sus superiores:

Tabla No. 2.7 cómo reacciona el sujeto con la presencia de sus superiores

Opción	Número	Porcentaje
Indiferente	4	27%
Nervioso	5	33%
Alegre	2	13%
Emotivo	3	20%
Incomodo	1	7%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Grafico No. 2.5 cómo reacciona el sujeto con la presencia de sus superiores



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: el 33% de la población observada, se muestran nerviosos ante la presencia de sus superiores, el 27% se muestra indiferente ante la presencia de sus superiores, el 20% de la población observada se presenta emotivo, el 13% se muestra alegre, y el 7% restante se muestra incómodo.

Quinta observación:

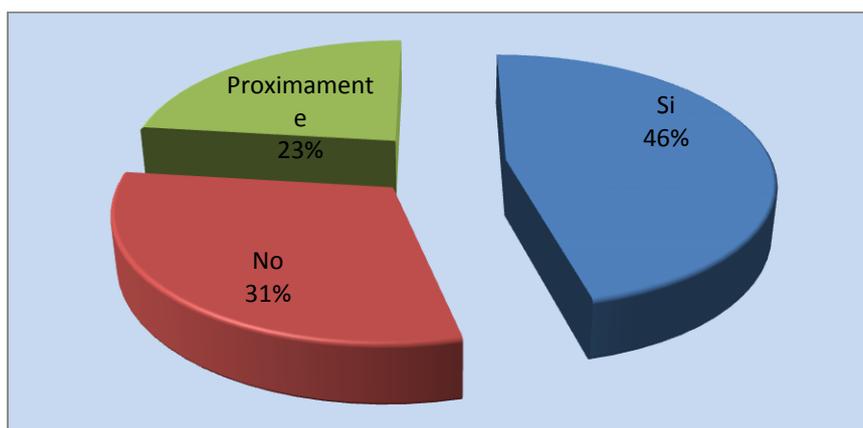
5.- Dispone de las suficientes herramientas de trabajo

Tabla No. 2.8 dispone de las suficientes herramientas de trabajo

Opción	Número	Porcentaje
Si	6	46%
No	4	31%
Próximamente	3	23%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Grafico No. 2.6 dispone de las suficientes herramientas de trabajo



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: El 46% de la población observada, cuenta con las suficientes herramientas de trabajo, lo cual resulta muy beneficioso para un correcto desempeño de las personas que laboran dentro de la empresa, el 31% de la población no cuenta con las suficientes herramientas, punto que debe tomarse en consideración para realizar la revisión respectiva y saber el porqué de este motivo y realizar las adquisiciones respectivas.

2.5 Encuesta

Como se ha mencionado anteriormente, este instrumento nos podrá proporcionar toda la información necesaria para saber si existen conflictos dentro de **ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A**, y de existir determinar cuál es su magnitud.

2.5.1 Guía de la encuesta

El formato de la presente encuesta a aplicarse es el siguiente, ver anexo No. 3:

2.5.2 Tabulación y análisis de los resultados de la encuesta

A continuación se presentan las tablas y los gráficos con la información obtenida a través de la encuesta. Además se muestra el respectivo análisis de cada una de las preguntas elaborada en la encuesta.

Información general:

La información general se refiere a los datos en relación a la edad, su nacionalidad, el estado civil, y su nivel de instrucción de cada uno de los miembros de **ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A.**,

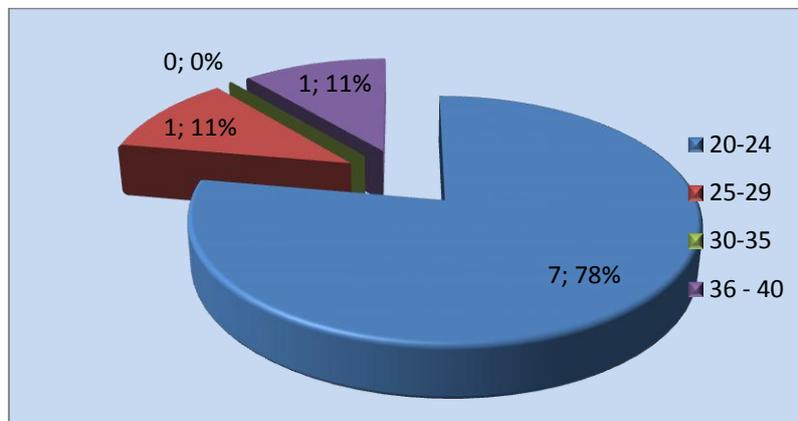
Edades

Tabla No. 2.9 Edad de las personas encuestadas

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
20-24	7	78%
25-29	1	11%
-35	0	0%
36 - 40	1	11%
TOTAL	9	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Grafico No. 2.7 Edad de las personas encuestadas



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: Del total de la población encuestada, se pudo observar que el 78% que es la mayoría se encuentran en edades que oscilan entre los 20 a 24 años, lo que quiere decir que la mayor parte del personal son jóvenes, es preciso señalar también que esto es una gran ventaja, ya que todo joven está dispuesto a aprender constantemente.

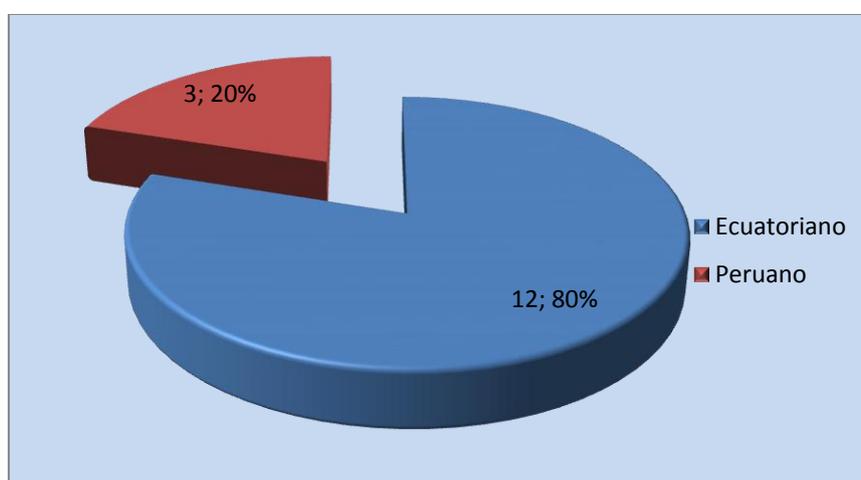
Nacionalidad:

Tabla No. 2.10 Nacionalidad de las personas

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Ecuatoriano	12	80%
Peruano	3	20%
Total	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Gráfico No. 2.7 Nacionalidad de las personas



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: Como se puede observar en el gráfico anterior la mayoría del personal de la empresa ALOPRAIR son ecuatorianos, que corresponde al 80%, y el 20% restante son personal extranjeras. Específicamente son persona peruanas.

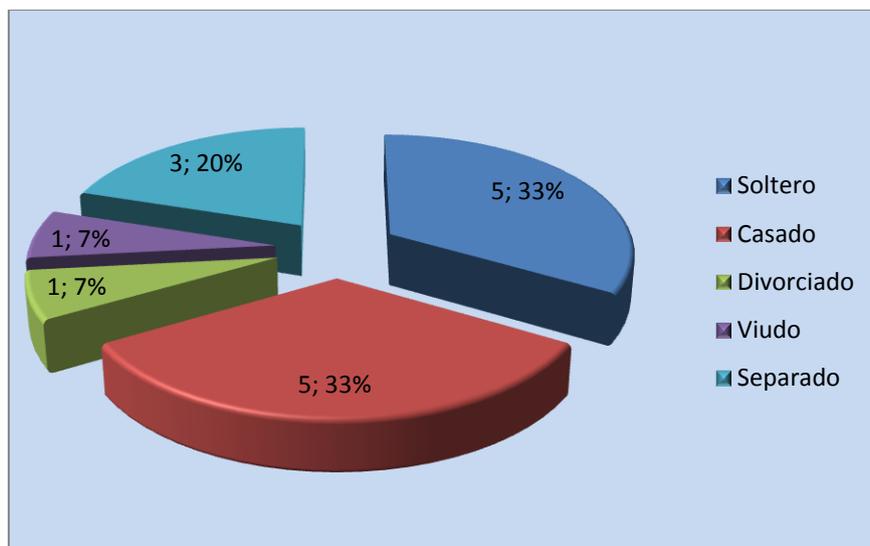
Estado civil:

Tabla No. 2.11 Estado civil de las personas

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Soltero	5	33%
Casado	5	33%
Divorciado	1	7%
Viudo	1	7%
Separado	3	20%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Grafico No. 2.9 Estado civil de las personas



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: El 33% de las personas encuestadas afirman que están casadas, seguido por el 33% que son personas solteras, el 20% de la población están separados de sus parejas, el 7% de la población son viudos y los 7% restantes son divorciados.

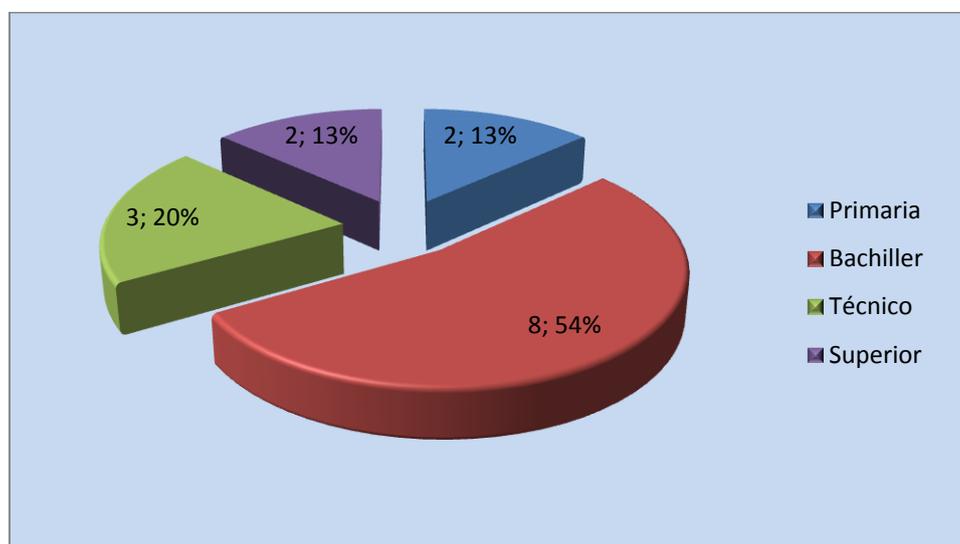
Nivel educativo:

Tabla No. 2.12 Nivel educativo de las personas

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Primaria	2	13%
Bachiller	8	53%
Técnico	3	20%
Superior	2	13%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Gráfico No. 2.10 Nivel educativo de las personas



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: De la población encuestada se pudo conocer que el 53% han terminado sus estudios a nivel de bachillerato, el 20% de la población ha realizado sus estudios y los ha culminado a nivel técnico, el 13% son personas que tienen títulos de tercer nivel y el 13% restante afirma que solo estudio la primaria. Lamentablemente no todos cuentan con títulos superiores, sin embargo es necesario el recalcar que muchos de ellos son muy hábiles y sus conocimientos los han obtenido principalmente por su experiencia.

Primera pregunta:

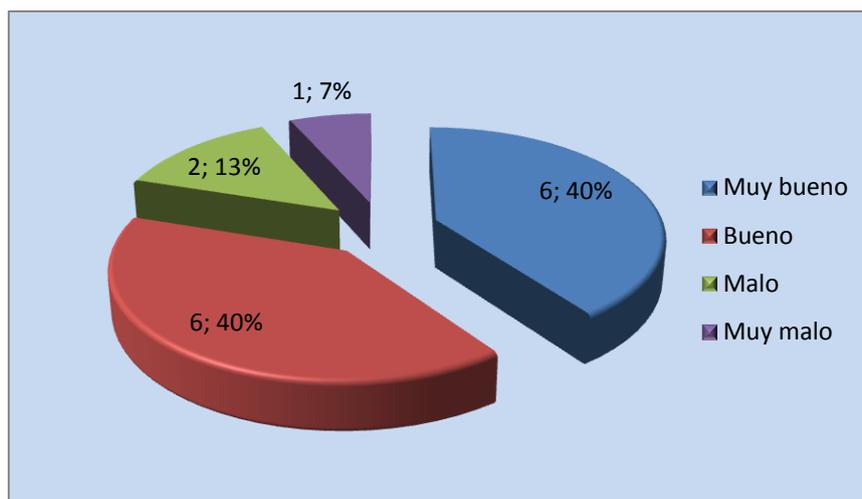
1. Califique usted el ambiente de trabajo en el que labora.

Tabla No. 2.13 ambiente de trabajo en el que labora

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Muy bueno	6	40%
Bueno	6	40%
Malo	2	13%
Muy malo	1	7%
Total	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Gráfico No. 2.11 ambiente de trabajo en el que labora



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: El 40% del personal encuestado afirma que el sitio de trabajo en el que laboran es muy bueno, el otro 40% afirma que simplemente es bueno el espacio de trabajo con el que cuentan, el 13% afirma que su espacio es malo y el 7% afirma que es muy malo. Sin lugar a dudas este es punto que deberá ser tomado en consideración, ya que la comodidad de las personas en su área de trabajo es determinante sobre su rendimiento.

Segunda pregunta:

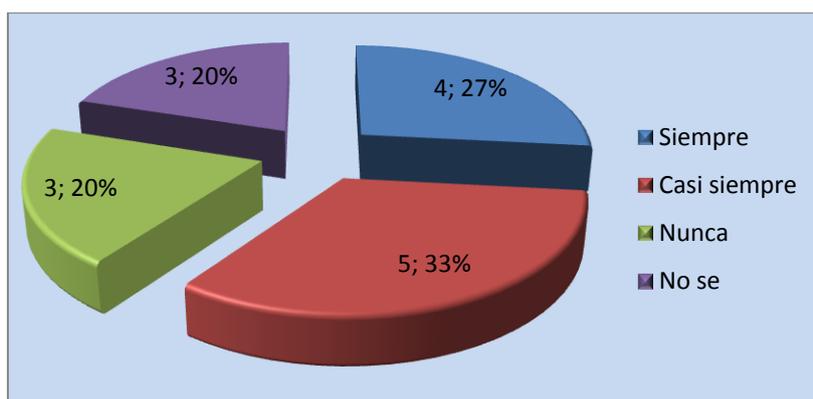
2. ¿Tiene usted algún conflicto con algún compañero?

Tabla No. 2.14 conflicto con algún compañero

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	4	27%
Casi siempre	5	33%
Nunca	3	20%
No se	3	20%
Total	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Grafico No. 2.12 conflicto con algún compañero



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: el 33 % de la población encuestada afirma que casi siempre tienen algún tipo de conflicto con sus compañeros, el 27% de la población afirman que siempre tienen conflictos con sus compañeros, sin embargo existe un 20% que afirma que nunca tienen conflictos y el 20% restante afirma que no saben. Es importante el recalcar que el personal acepta que si tienen conflictos entre ellos, los mismo que serán resueltos con las presente propuesta.

Tercera pregunta:

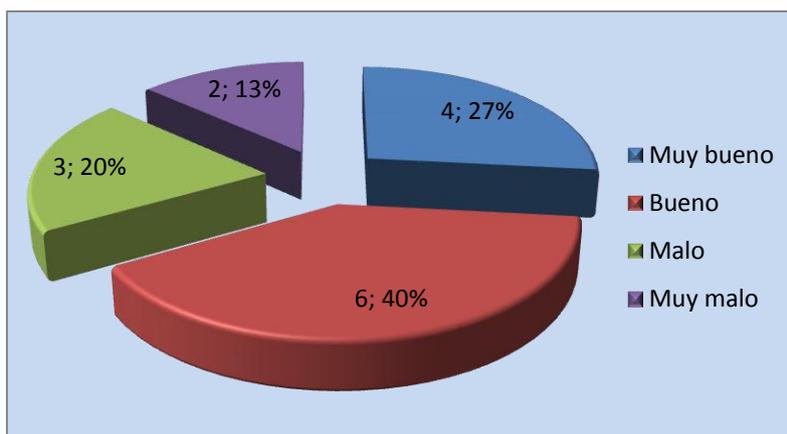
3. Califique la relación laboral que mantiene con su jefe

Tabla No. 2.15 relación laboral que mantiene con su jefe

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Muy bueno	4	27%
Bueno	6	40%
Malo	3	20%
Muy malo	2	13%
Total	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Grafico No. 2.13 relación laboral que mantiene con su jefe



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos en la presente encuesta, se pudo conocer que un 40 % de la población mantiene una buena relación con su jefe, el 27% afirma que su relación con su jefe es muy buena, sin embargo existe un 20% que comenta que la relación con su jefe es mala y el 13% restante que afirman que su relación es muy mala.

Cuarta pregunta:

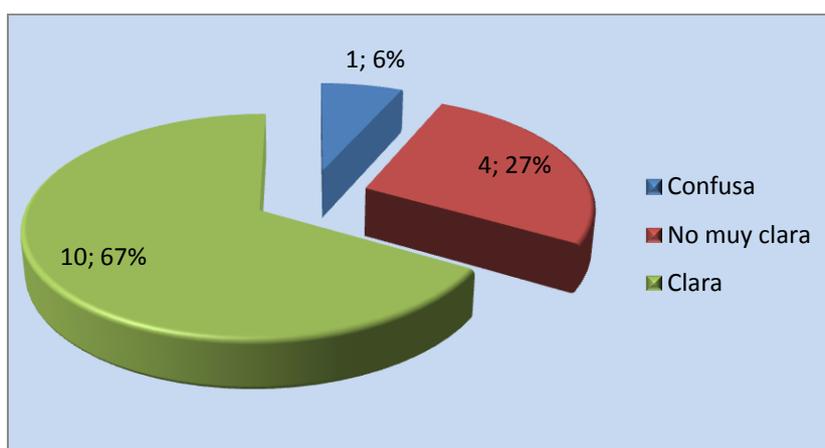
4. Cuando usted recibe una orden ¿esta es?

Tabla No. 2.16 Cuando usted recibe una orden ¿esta es?

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Confusa	1	7%
No muy clara	4	27%
Clara	10	67%
Total	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Gráfico No. 2.14 Cuando usted recibe una orden ¿esta es?



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: el 67% que es la gran mayoría afirma que cuando ellos reciben órdenes estas son claras, para el 27% afirman que cuando ellos reciben una orden les resulta no muy claras, y el 6% comenta que las órdenes son muy confusas. Sin lugar a dudas se podrá crear algún método para mejorar la comunicación con el fin de eliminar cualquier tipo de confusión interna en la empresa.

Quinta pregunta:

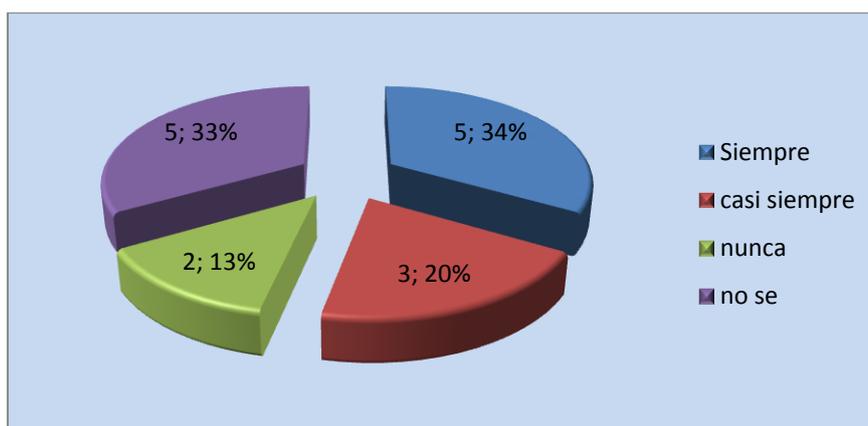
5. ¿Existen preferencias de entre su jefe y algún compañero de trabajo?

Tabla No. 2.17 preferencias de entre su jefe y algún compañero

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	5	33%
casi siempre	3	20%
nunca	2	13%
no se	5	33%
Total	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Grafico No. 2.15 preferencias de entre su jefe y algún compañero



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: Lamentablemente existen personas que piensan que su jefe si tiene algún tipo de preferencia con algún compañero, pues así lo afirmaron en un 34%, el 33% siguiente también afirma que casi siempre tiene su jefe algún tipo de preferencia, para el 20% del personal consideran que nunca han observado algún tipo de preferencia y el 13% restante afirman que no saben si existen algún tipo de preferencia.

Sexta pregunta:

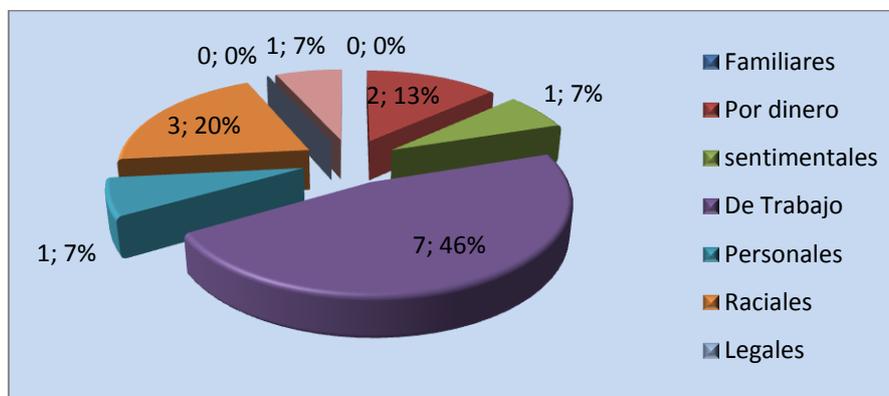
6. ¿Qué tipo de conflictos ha mantenido usted con sus compañeros?

Tabla No. 2.18 conflictos ha mantenido usted con sus compañeros

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Familiares	0	0,0%
Por dinero	2	13,3%
sentimentales	1	6,7%
De Trabajo	7	46,7%
Personales	1	6,7%
Raciales	3	20,0%
Legales	0	0,0%
Otros	1	6,7%
Total	15	100,0%

Elaborado por: Marcial Herrera

Grafico No. 2.16 conflictos ha mantenido usted con sus compañeros



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: El 46% han tenido conflictos por temas de trabajo, el 20% afirma que los problemas son de tipo raciales ya que existe trabajadores de distinto país, el 13% del personal afirman que sus conflictos han sido por dinero, y con una igualdad del 7% varían entre familiares, personales, sentimentales y otros.

Séptima pregunta:

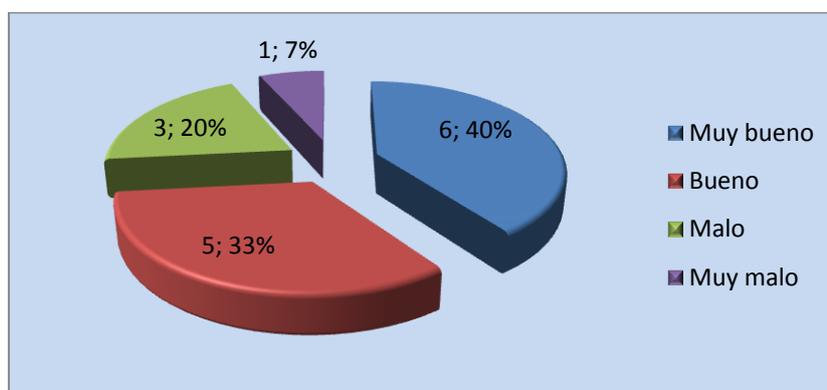
7. ¿Qué le parecer el comportamiento de sus compañeros extranjeros dentro de la organización?

Tabla No. 2.19 comportamiento de sus compañeros extranjeros

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Muy bueno	6	40%
Bueno	5	33%
Malo	3	20%
Muy malo	1	7%
Total	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Gráfico No. 2.17 comportamiento de sus compañeros extranjeros



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: El 40 % de la población encuestada afirma que consideran que es muy bueno el comportamiento que tiene sus compañeros extranjeros, el 33% afirman que el comportamiento de sus compañeros en bueno, el 20 % de la población afirma que es sus compañeros tienen un muy mal comportamiento y apenas el 7% restante afirma que es muy malo el comportamiento de sus compañeros extranjeros.

Octava pregunta:

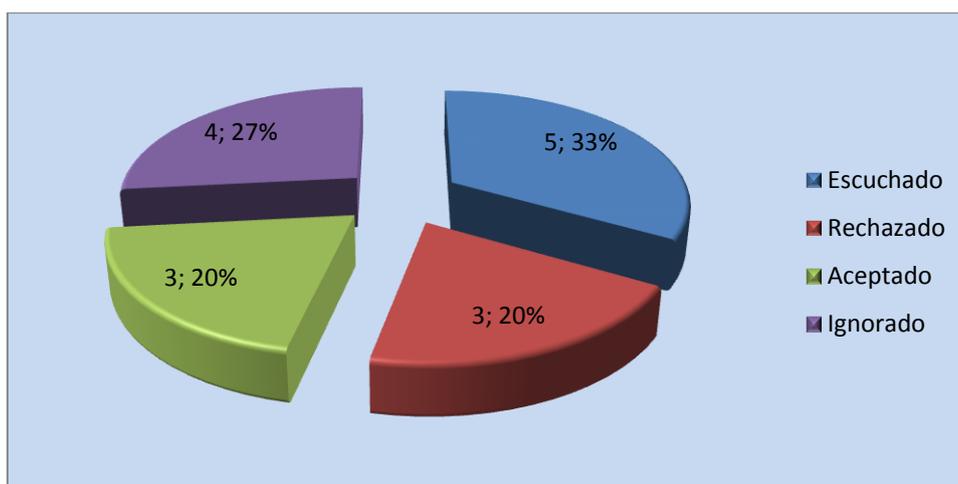
8. Cuando usted expone algún argumento ante sus superiores ¿este es?

Tabla No. 2.20 Cuando usted expone algún argumento ante sus superiores ¿este es?

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Escuchado	5	33%
Rechazado	3	20%
Aceptado	3	20%
Ignorado	4	27%
Total	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Grafico No. 2.18 Cuando usted expone algún argumento ante sus superiores ¿este es?



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: De los datos obtenidos se pudo conocer que el 33% de la población encuestada afirma que consideran que si son escuchados, el 27% del personal siente que es ignorado cuando realiza algún tipo de argumento, el 20% siente que sus argumentos son aceptados y el 20% restante afirma que sienten que sus argumentos son rechazados.

Novena pregunta:

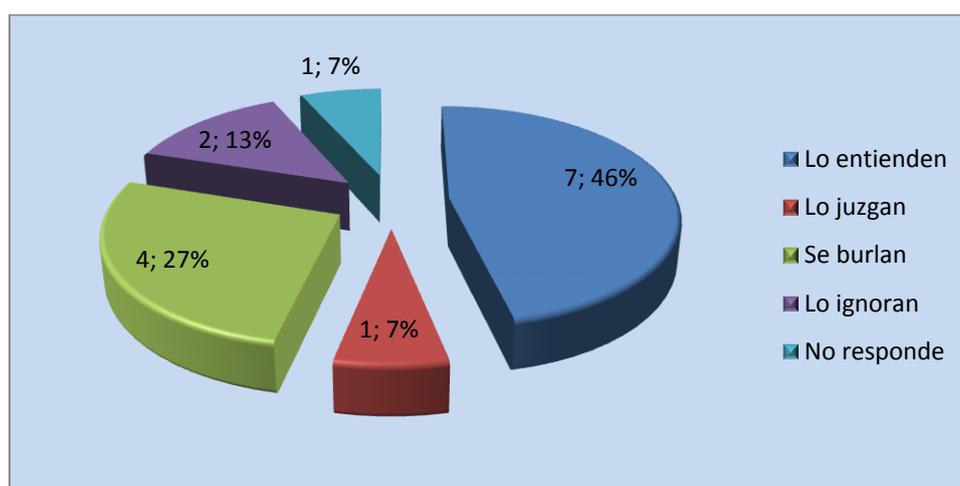
9. Cuando usted habla con sus compañeros de trabajo ¿ellos?

Tabla No. 2.21 Cuando usted habla con sus compañeros de trabajo ¿ellos?

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Lo entienden	7	47%
Lo juzgan	1	7%
Se burlan	4	27%
Lo ignoran	2	13%
No responde	1	7%
Total	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Gráfico No. 2.19 Cuando usted habla con sus compañeros de trabajo ¿ellos?



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: el 47% de la población siente que sus compañeros de trabajo si los entienden, sin embargo el 27% de la población siente que sus compañeros se burlan, el 13% de la población siente son ignorados, el 7% siente que son juzgados por su compañeros y el 7% restante prefirió no responder esta pregunta.

Pregunta décimo primera:

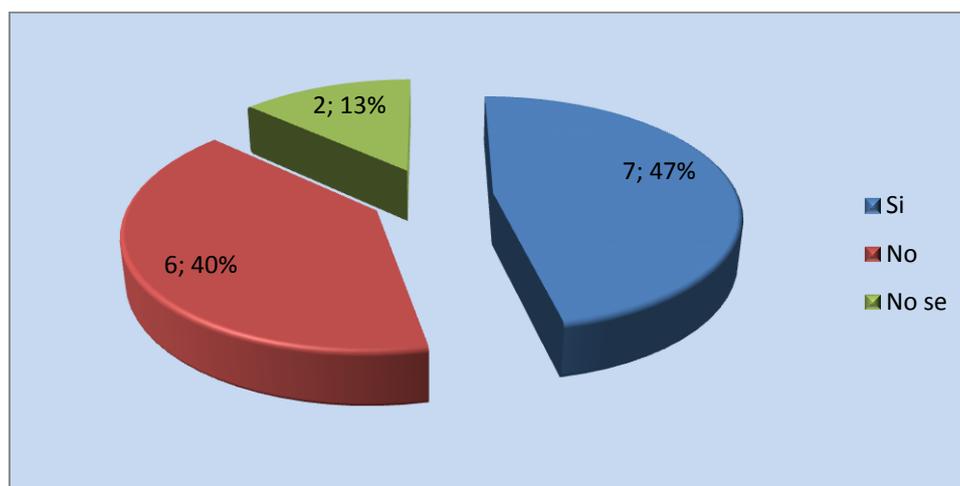
10. Su espacio laboral con el que cuenta ¿está de acuerdo a su necesidad?

Tabla No. 2.22 ¿está de acuerdo a su necesidad?

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	7	47%
No	6	40%
No se	2	13%
Total	15	100%

Elaborado por: Marcial Herrera

Grafico No. 2.20 ¿está de acuerdo a su necesidad?



Elaborado por: Marcial Herrera

Análisis: de la población encuestada se pudo conocer que el 47% considera que su espacio de trabajo cumple con la necesidad que este tiene, el 40% afirma que no cuenta con el espacio suficiente de acuerdo a su necesidad, y el 13% restante afirma que no saben si su espacio es suficiente o no.

2.6 Conclusiones de las técnicas de investigación

De acuerdo a los datos obtenidos tanto en el test, ficha de observación y encuesta, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Toda la población en estudio posee una inteligencia emocional promedio, por tal motivo las pautas que se tomarán en la presente propuesta serán direccionadas tomando en consideración el nivel en el que se encuentra la misma.
- Se pudo observar que la mayoría de la población cuenta por el material necesario para realizar su trabajo, sin embargo existe un 31% no cuentan con el material necesario, por tal motivo se deberá realizar un inventario de máquinas y materiales para saber cuáles existen y a la vez determinar cuáles deberían ser adquiridos tomando en cuenta las necesidades de los empleados.
- Los conflictos que tienen los empleados son en su mayoría por motivos específicamente de trabajo, sin embargo existen otros motivos como los raciales, esto principalmente porque en la empresa trabajan personas extranjeras, los mismos que poseen una amplia experiencia en la confección de calzado, por lo cual en este punto se debería tratar de que el personal más capacitado comparta sus conocimientos, con el fin de que todos alcancen el mismo nivel en su desempeño.

- El 40% de la población en estudio afirma que no poseen el suficiente espacio de trabajo, por lo cual se debería realizar un análisis del espacio de toda la empresa con el fin de realizar una readecuación de los mismos, sin perjudicar a nadie.
- Es importante el señalar que todas las personas tienen derecho a tener una idea o un criterio sobre sus superiores, pero lo que intenta la inteligencia emocional es limar asperezas con el fin de que se pueda crear un ambiente óptimo para laborar y sobre el aprender a ser tolerantes con los demás.
- Es importante recalcar que en ocasiones un mal entendido por pequeño que sea, puede generar malestar en el personal, por lo cual se debe poner énfasis en eliminar los conflictos existentes entre los empleados de la empresa en cuestión.

CAPITULO III

3. LA PROPUESTA

Como se ha mencionado, anteriormente, uno de los objetivos principales de la inteligencia emocional es identificar cuáles pueden ser las fallas o errores que, de una u otra forma, pueden afectar la calidad de vida de una persona. Y una vez enfocadas ellas, poder dar una solución, superando las barreras emocionales, es decir aceptar una solución sin atropellar sus principios e intereses.

La presente propuesta fue desarrollada tomando en consideración los principales conflictos que fueron identificados a través de las herramientas e instrumentos de la metodología planteada.

3.1 Tema

Modelo de solución de conflictos existentes entre el personal de la empresa ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A, con la aplicación de la inteligencia emocional.

3.2 Introducción

Como punto de partida, es preciso entender que la inteligencia emocional es significativa en la vida de todo ser humano, y la manera en la que se pueda conseguir

una mayor empatía, el saber cómo controlar y entender los sentimientos y emociones, permite aumentar la capacidad para resolver problemas con lo cual se puede alcanzar una mejor calidad de vida.

Los individuos que han aprendido a gobernar sus sentimientos, saben interpretar y relacionarse afectivamente con los demás, disfrutan de todos los dominios de la vida, alcanzando la satisfacción profesional y personal.

Los principales aspectos a destacar en el manejo de las emociones son:

- Reconocer y aceptar las emociones
- Manejar de manera adecuada las emociones propias
- Simular ocupar el lugar de la otra personas para poder entenderla
- Crear relaciones sociales

Sin lugar a dudas las habilidades sociales juegan un papel fundamental, ya que estas son conductas inexorables para interactuar y relacionarse con los pares de manera afectiva y satisfactoria.

El arte de saber comunicarse se encuentra en el origen de toda relación humana. Ahora bien, urge indicar a ciertos elementos que facilitan la comunicación y otras que de una manera u otra la obstaculizan. A continuación se presentan tres tipos de estilos de comunicación (GALLEGOS, 2006).

- Agresivo: En el cual se comunica de manera agresiva con el fin de someter a otra persona y salirse con la suya.
- Pasivo: En el cual no hay una comunicación adecuada, un individuo pasivo es incapaz de expresar sus sentimientos, nunca dicen que no, y siempre están arrastrados por otros.
- Asertivo: El cual se comunica de manera adecuada, puede decir lo que siente, busca los medios adecuados para satisfacer sus necesidades, expresas sus opiniones sin pasar sobre los demás.

Para finalizar, se puede decir que si un individuo puede manejar sus emociones, podrá entender las emociones de sus iguales.

3.3 Objetivo de la propuesta

Aplicar la inteligencia emocional para la solución de conflictos existentes entre el personal de la empresa ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A, con la aplicación de las estrategias y dinámicas en grupo.

3.4 Teoría a utilizarse dentro de la propuesta

Con el fin de entender la presente propuesta se expone a continuación la teoría más relevante para la misma:

3.4.1 Estrategia para la solución de conflictos

Lamentablemente los conflictos, son una realidad en toda empresa y de todos los días para una persona. Esto principalmente porque en el trabajo, las necesidades y los valores de un individuo, entran constantemente en choque con los de los otros individuos. Sin lugar a dudas existen conflictos relativamente pequeños y fáciles de solucionar, pero también existen complejos que pueden ser considerados mayores, y requieren de una estrategia para una solución satisfactoria; de lo contrario, se crean tensiones constantes y enemistades en el sitio de trabajo.

La destreza para solucionar favorablemente los conflictos, es probablemente una de las más importantes que debe poseer una persona, esto desde el punto de vista social. Ahora bien es necesario el mencionar que la sociedad Ecuatoriana son muy pocas las oportunidades formales para aprenderla.

Es necesario el entender que la solución de conflictos puede ser enseñada como cualquier otra habilidad del ser humano, y como cualquier otra habilidad, esta se fundamenta en una infinidad de sub habilidades, cada una separada pero a la vez interrelacionadas. Estas habilidades deben ser asimiladas, tanto a nivel cognoscitivo como a nivel del comportamiento.

Desde la infancia los seres humanos están acostumbrados a solucionar sus conflictos con estrategias propias que han sido asimiladas por el, y aunque estas no siempre

consiguen un final satisfactorio, las siguen utilizando principalmente por falta de información sobre otras alternativas. Estas alternativas son (SCHNITMAN, 2006):

- a) Evitar
- b) Postergar
- c) Enfrentar

a) **Evitar:** Existen cierto tipo de individuos que procuran en lo posible evitar situaciones conflictivas y otros que procuran huir de ciertos tipos de conflictos. Esto es porque ellos intentan reprimir reacciones emocionales, utilizando otros caminos, o incluso abandonando por completo la situación. Generalmente este tipo de situaciones se dan cuando una persona no puede solucionar o enfrentar estos acontecimientos de manera satisfactoria, y además porque no poseen las habilidades para negociarlas con satisfacción.

Si bien, el evitar puede ser utilizado como estrategia, pero esta solo funciona cuando existe la posibilidad de fugar del lugar, y en la mayoría de ocasiones no proporcionan al individuo un alto nivel de satisfacción. Sin embargo es necesario aclarar que éstas tienden a sembrar dudas y miedo acerca del encuentro del mismo tipo de situaciones en el futuro, además que el individuo comienza a sentir dudas con relación a su nivel de valentía y persistencia.

b) **Postergar:** esta táctica radica fundamentalmente en una acción de demora, en que la persona espera a que la situación se enfríe, al menos temporalmente, o el

asunto permanece no muy claro, y una tentativa de enfrentamiento es improbable. Al igual que en el caso anterior, la estrategia de la postergación crea sentimientos de insatisfacción e inseguridad con relación al futuro, lo que impacienta a la persona misma.

- c) **Enfrentar:** Esta tercera estrategia involucra un enfrentamiento con las situaciones o con las personas que producen el conflicto. Pero este enfrentamiento puede subdividirse en estrategias de poder y de negociación. La estrategia de poder envuelve el uso de la fuerza física. Aun que es lamentable decirlo, estas tácticas suelen ser muy eficaces. Y su resultado es un individuo vencedor y un vencido. Desgraciadamente, esta estrategia hace el conflicto existente se transforme en reincidente. Contrariedad, ansiedad y secuelas físicas son muchas veces el resultado de la estrategia de poder.

Por otro lado cuando se utiliza la estrategia de negociación, todos los involucrados en el conflicto pueden ganar. El objetivo principal de la negociación, es el de resolver el conflicto existente con un compromiso o una medida que satisfaga a los involucrados. Por lo anteriormente expuesto, es que se puede afirmar el uso de la estrategia de negociación proporciona muchas más satisfacciones positivas, o por lo menos pocas consecuencias negativas.

Para concluir, es importante el mencionar que las buenas negociaciones exigen el desarrollo de otras habilidades, las mismas que deben ser asimiladas y efectuadas. Como por ejemplo una de las habilidades es la de determinar la

naturaleza del conflicto, eficacia en señalar las negociaciones, capacidad de respetar el punto de vista de otra persona, y el uso del procedimiento de solución del problema a través de una decisión de consenso

Ahora bien es necesario el acotar que existen varias técnicas que pueden ayudar a limar asperezas entre las personas que pueden estar involucradas dentro de un conflicto, como por ejemplo el juego. Los conflictos siempre están presentes. La clave está en cómo saber resolverlos pacíficamente o transformarlos en oportunidades de ganancia mutua para todos los involucrados.

Al tomar al juego como un medio de experiencia del personal de cualquier empresa, les permitirá realizar acciones físicas y mentales estableciendo relaciones entre los conceptos adquiridos o enseñados con la reflexión sobre las acciones y los resultados de las mismas.

Jiménez describe al “Juego como una dimensión transversal que atraviesa toda la vida, además manifiesta que no son prácticas, ni actividades, ni ciencia, ni disciplina, ni mucho menos una nueva moda, sino que es un proceso inherente al desarrollo humano en toda su dimensionalidad psíquica, social, cultural y biológica” (Jimenez 2000).

3.5 Metodología de Aplicación

3.5.1 Presentación de las actividades

La presente propuesta está constituida por siete actividades, todas relacionadas con la inteligencia emocional, tales como: juegos, dinámicas, dirigidas a la interacción entre el personal y sobre todo para desarrollar habilidades sociales en los mismos.

Cada actividad consta de los siguientes enunciados:

- a) Título de la actividad a desarrollarse
- b) Tiempo que deberá durar la actividad
- c) Objetivo que se pretende alcanzar con una actividad determinada
- d) Descripción de la actividad, en la cual se especifica las pautas para realizar correctamente la misma
- e) Materiales necesarios para el desarrollo de la actividad (es necesario el recalcar que el material deberá ser elaborado con anticipación, y por parte del investigador de la presente propuesta)

Las dinámicas han sido divididas en las siguientes categorías:

- De presentación
- De confianza y cohesión grupal

DINÁMICA DE PRESENTACIÓN

PRIMERA DINÁMICA

Título: el Náufrago

Objetivo: Darse a conocer entre sus compañeros

Tiempo necesario para el desarrollo de la actividad: 30 minutos

Descripción de la actividad:

Se les debe explicar a los participantes que esta es una situación en la cual todos son náufragos, por lo cual deben formar botes salvavidas con las siguientes características;

- ✓ Que sus integrantes no sean de la misma ciudad de procedencia
- ✓ Que no se conozcan mucho entre sí
- ✓ El número de integrantes en el grupo será de 5
- ✓ Los grupos deberán ser mixtos

Dentro de los botes formados deberán cumplir las siguientes tareas:

- ✓ Aprenderse los nombres completos de los demás náufragos
- ✓ Deben saber su lugar de nacimiento
- ✓ Conocer que actividades realizan durante el día
- ✓ Por último deberán designarle un nombre a su bote

Materiales necesarios: Ninguno específico

Observaciones: Al finalizar, el facilitador solicita a cada bote que demuestre si cumplió sus tareas y decide si sobreviven o naufragan

Elaborado por: Marcial Herrera

SEGUNDA DINÁMICA

Título: La Palabra Clave

Objetivo: Reafirmar sus valores

Tiempo necesario para el desarrollo de la actividad: 40 minutos

Descripción de la actividad:

Se deberán formar tres equipos de 5 personas cada uno, a los cuales se les pedirá que elijan a un líder, y este líder deberá recoger una tarjeta de un sobre, posteriormente deberán definir en grupo del significado que le atribuyen a esta palabra, para finalizar deben preparar un lema con la palabra escogida.

Materiales necesarios:

Un sobre

5 tarjetas, en cada una escribir alguna de las siguiente palabras;

- a) Libertar
- b) Justicia
- c) Diálogo
- d) Compañerismo
- e) Valentía

Observaciones: En plenario cada equipo se presenta, dicen el nombre de sus integrantes y el lema.

Elaborado por: Marcial Herrera

DINÁMICAS DE CONFIANZA Y COHESIÓN GRUPAL

TERCERA ACTIVIDAD

Título: Sigue la historia

Objetivo: Observar las actitudes (capacidad) y aptitudes (comportamiento), de los miembros de un grupo.

Tiempo necesario para el desarrollo de la actividad: 40 minutos

Descripción de la actividad:

El grupo deberá formar dos subgrupos de 7 personas, la persona que queda será el facilitador, el mencionara una palabra a un grupo y ellos deberán crear una historia, se le mencionara a la persona que tiene un minuto para relatar la historia, su compañero de grupo deberá continuar con la historia desde el punto en el que el anterior compañero la dejó, de igual manera por un lapso de un minuto y así hasta que todos los miembros del grupo hayan participado.

Posteriormente perseguirá el siguiente grupo, deberá crear una historia con las pautas que les dio al primer grupo.

Materiales necesarios: Ninguno específico

Observaciones: Se analizara las dos historias entre todo el grupo, y se podrá comentar sobre que fue lo que le faltó a cada historia para alcanzar un final feliz.

Elaborado por: Marcial Herrera

DINÁMICA DE CONTACTO EMOCIONAL

CUARTA ACTIVIDAD

Título: Los ciegos

Objetivo: Generar confianza en sus compañeros

Tiempo necesario para el desarrollo de la actividad: 40 minutos

Descripción de la actividad:

Se deberá dividir al grupo en dos, un grupo hará el papel de ciegos y el otro grupo serán los guías.

Los ciegos deberán confiar en sus compañeros guías, ya que ellos los ayudaran a recorrer por todo el salón, luego de cinco minutos se cambiara de roles.

Materiales necesarios: ninguno en específico

Observaciones: Al finalizar el ejercicio el guía y el ciego conversaran sobre la experiencia de confiar en el otro, sobre si esta actividad fue fácil o difícil, también deberán comentar cual de los dos papeles hicieron que se sintieran más cómodos.

Elaborado por: Marcial Herrera

QUINTA ACTIVIDAD

Título: Expresión no verbal

Objetivo: Expresar sus sentimientos hacia sus compañeros

Tiempo necesario para el desarrollo de la actividad: 50 minutos

Descripción de la actividad:

Se formaran tres grupos de 5 personas, cada grupo formará un círculo, un integrante del grupo se colocara en el centro del mismo, y mirará a la persona que tiene frente de sí, se tomara uno o dos minutos para reflexionar sobre lo que siente hacia esa persona.

Posteriormente, expresara lo que siente sin palabras, solo con un gesto de preferencia emocional, deberá hacer lo mismo con cada uno de los integrantes de círculo hasta regresar a su lugar. La persona que está a su izquierda deberá ingresar al círculo y realiza la misma actividad.

Cuando hayan terminado todos deberán sentarse en el mismo círculo y comentaran sobre lo que sintieron cuando sus compañeros mostraron sus gestos sobre lo que sienten por ellos.

Materiales necesarios: ninguno en específico

Observaciones: Si se llegara a sentir algún tipo de resentimiento entre los miembros de un grupo, se deberá dar una solución al mismo.

Elaborado por: Marcial Herrera

SEXTA ACTIVIDAD

Título: Conversando con las manos

Objetivo: Conocerse mejor

Tiempo necesario para el desarrollo de la actividad: 50 minutos

Descripción de la actividad:

Se deberán formar parejas, fundamentalmente entre aquellos que no se conocen bien. Entre ambos escogen a otra pareja que quisieran conocer mejor. Parados, uno frente a otro, como en cruz, se les pedirá que se observen en silencio. Posteriormente y lentamente se deberán arrodillar en la misma ubicación sin tocarse.

Se les pedirá que extiendan sus brazos hacia los lados y conozcan las manos de quienes están a su alrededor. El facilitador el mismo que podrá ser elegido desde el inicio a manera de votación, proporcionara las instrucciones de qué transmitir con las manos.

A continuación las instrucciones:

Digan “hola” solo con sus manos y lentamente empiecen a conocerlas, Ahora expresen las siguientes sensaciones:

- Alegría
- Tristeza
- Ternura

- Dominación
- Ahora sean sumisas y suplicantes
- Importantes
- Arrogancia
- Cólera
- Desprecio

Una vez que todos hayan creado un vocabulario con las manos, se les pedirá que mantengan una conversación solo con las manos. Todos deberán expresarse mutuamente, como se sienten y qué sucede entre los participantes.

Para finalizar, se deberán despedir en silencio de las manos con las que han mantenido una conversación.

Materiales necesarios: Ninguno específico

Observaciones: al facilitador les solicitará que reflexionen sobre lo vivido con los ojos cerrados, posteriormente se les pedirá que abran los ojos y que conversen entre ellos sobre lo que sintieron en ese momento.

Elaborado por: Marcial Herrera

SEPTIMA ACTIVIDAD

Título: Actividades al aire libre

Objetivo: socializar fuera del área laboral

Tiempo necesario para el desarrollo de la actividad: 3 horas

Descripción de la actividad:

Sin importar cuánto se haya progresado con las dinámicas aplicadas, es necesario brindar un poco de privacidad, lejos de la intensa actividad del lugar de trabajo. Por lo cual se sugiere el realizar un día de campo el último día de la semana, con el fin de abordar otro tipo de temas fuera del sitio en donde mayor conflicto se presenta. El día puede incluir actividades a pedido del personal, ya sea individual o grupal, es importante el recalcar que este día puede ser para conversar o solo para momentos de quietud y reflexión. También se puede utilizar el tiempo para discusiones más detalladas sobre el futuro de cooperación del personal u ofrecer la tarde para actividades culturales.

Básicamente, este día es un momento para recoger opiniones y aliviar las tensiones que puedan haber surgido durante el Taller.

Materiales necesarios: ninguno específico

Observaciones: Esta actividad deberá ser programada específicamente por la gerencia, y la misma deberá proveer del sitio y de los alimentos que se servirán en el lugar.

Elaborado por: Marcial Herrera

3.3 Cronograma de actividades

Todas las actividades deberán ser desarrolladas los días lunes a partir de las 9:00 am. En la sala de reuniones de ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A., durante los meses de Octubre y Noviembre del año 2012, al finalizar se realizara una evaluación general con el fin de conocer cuáles han sido las mejoras en relación al clima laboral y los cambios en la interacción del personal.

3.4 Evaluación general

El principal objetivo de la propuesta es el solucionar conflictos entre el personal de ALOAPLAICRAM DISEÑOS Y PROYECTOS S.A. para determinar si la propuesta fue positiva se les realizara las siguientes preguntas, las mismas que deberán responder en un lapso de 10 minutos, la única indicación será que deben responder con toda honestidad

Las preguntas son las siguientes:

EVALUACIÓN GENERAL

Por favor lee detenidamente las siguientes preguntas y responde con toda honestidad.

1. ¿Cuál es nombre completo del compañero de trabajo con el cual compartes tu espacio?

2. ¿Sabes cuántos hijos tiene tu compañero de trabajo?

3. ¿Cuál es la fecha de cumpleaños de la persona con la que almuerzas?

4. ¿La relación con tu jefe es?

Muy buena Buena Mala Muy mala

- 5.- ¿Últimamente has tenido algún tipo de conflicto con algún compañero, y si es así de qué tipo?

GRACIAS POR LAS RESPUESTAS

Es preciso señalar que es muy difícil el calificar la presente evaluación, sin embargo esta si permite medir el conocimiento que poseen ahora de sus compañeros de trabajo, lo importante aquí es verificar la asertividad con la que responden las preguntas.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- La presente investigación muestra que en la actualidad existe toda la información para la aplicación de la inteligencia emocional dentro de las empresas, esto principalmente porque se ha reconocido la importancia que tiene el manejo de las emociones dentro del área de trabajo.
- Sin importar el número de personas que laboren en una empresa, se debe realizar actividades que les permita limar asperezas, las mismas que de una u otra manera afecta su normal desenvolvimiento.
- La comunicación se ha convertido en uno de los pilares fundamentales dentro de toda organización, cuando existe una correcta comunicación en todos los niveles, se puede evitar malos entendidos que ponen en riesgo la estabilidad laboral de las personas.
- Toda persona, sin importar su rango dentro de la organización debe ser motivada constantemente, pues un ser motivado es un ser feliz. Es importante el recalcar que la motivación no siempre puede ser económica, esta puede ser también de tipo emocional y profesional.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se deberían realizar charlas constantes dentro de toda organización, principalmente sobre las bondades que posee la Inteligencia Emocional, ya que esta no solo mejora el actuar de las personas dentro de las empresas, si no que cambia al individuo de manera interna, con lo cual podría mejorar significativamente su calidad de vida.

- Toda organización debería incluir dentro de la planificación de sus actividades, talleres de motivación, de la aplicación de la inteligencia emocional, entre otros, con el fin de que las personas sientan que son importantes dentro de la organización porque se piensa en su bienestar.

- Se debería analizar constantemente el ambiente de trabajo y sobre todo de la relación que existe entre los compañeros de trabajo, con el fin de identificar a tiempo si se presentarán conflictos entre los mismos, y de ser el caso dar solución inmediata a los problemas por más pequeños que estos sean.

BIBLIOGRAFÍA

- BERLO, David K. (2004) *El proceso de comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, Editorial Ateneo, Buenos Aires.
- BERLO, David, (2000) *Proceso de la Comunicación*, Editorial Atenea, Tercera edición,
- CARMEN Molero Moreno, (2001) *Revisión histórica del concepto de inteligencia: Una aproximación a la inteligencia emocional*. Editorial Manca, Argentina.
- ELIAS, Maurice Jorge, (2000) *Educación con inteligencia Emocional*, Editorial Barcelona.
- ENRÍQUEZ Sotelo. (2001) *Introducción a la comunicación*. Ariel Comunicación. Barcelona.
- ESCUELA de Palo Alto, (2001) *Teoría de la Comunicación Humana*.
- FISKE, John, (2002) *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Editorial Norma, Colombia.
- GARFINKEL, Harold. (2000) *Estudios en Etnometodología*. Nueva Jersey: Prectice Hall.
- GOLEMAN, Daniel. (2001) *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Vergara S.A. primera edición.
- HENRY S. Leonard, (2001) *Una Introducción a los Principios de la Razón*, Segunda edición.
- JOAN Costa, (2004) *La Comunicación en acción*, editorial Páidos.

- KATZ Daniel y Robert Kaln, (2001) *Psicología Social de las Organizacional*, tercera edición.
- MANUCCI, Marcelo. (2006) *La Estrategia de los Cuatro Círculos*. Argentina: Grupo Editorial NORMA.
- MARGARIDA María Krohling, (2002) *Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*, editorial Ariel.
- MUCHINSKY, Patrick, (2003) "*Psicología aplicada al trabajo*". Editorial Descleé , España.
- PASQUALI, Antonio. (2006), *Comprender la Comunicación*, Editorial Monte Ávila
- PETER, Salovey Dr. y el Dr. John Mayer, (2001) *El Modelo de Inteligencia Emocional*, tercera edición, Editorial Trinidad.
- PIÑUEL José. (2004) *Ensayo sobre la comunicación*. Barcelona. editorial Paidós.
- REYZABAL Victoria (2005) *Didáctica de la Comunicación Oral*. Editorial Mancero. Madrid.
- SHADONNON Claude, (2000) *Teoría Matemática de la Comunicación*, Editorial Teorema.
- SCHNITMAN, Dora, (2005) *Mediación Resolución de conflictos*, nuevos diseños, nuevos contextos. Editorial Granica.
- VALLS ROIG, Antonio, (2004) *Inteligencia emocional en la empresa*. Ediciones Barcelona.

- VON GLASERSFELD, Ernst. (2002) *Aspectos del Constructivismo Radical*. Editorial Pakman, Segunda Edición,.
- WITTEZAELE, J.J; García, (2004) *La escuela de Palo Alto. Historia y evolución de las ideas esenciales*. Editorial Herder, Barcelona.

ANEXOS

Anexo No. 1 Guía del Test psicológico

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK



Por favor responda las siguientes preguntas, con toda la veracidad posible. Las respuestas obtenidas son confidenciales y servirán específicamente para la presente investigación.

Indicaciones:

- Lea detenidamente la pregunta
- Coloque un visto en la respuesta que usted considera la más acertada

Preguntas:

1. Tengo conciencia de todas mis emociones, hasta de la más simple de ellas:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Nunca

2. Tomo en cuenta de mis sentimientos para ayudarme a tomar decisiones importantes en la vida:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Nunca

3. El mal humor me deprime:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Nunca

4. Cuando me siento molesto, se presenta una de las siguientes opciones:

Estallo

Me quedo en silencio remordiéndome de rabia

a. Siempre

b. Casi siempre

c. A veces

d. Nunca

5. Me gusta recibir elogios o gratificaciones cuando alcanzo mis objetivos:

a. Siempre

b. Casi siempre

c. A veces

d. Nunca

6. Cuando se me presenta algún tipo de desafío como el hablar en público, tengo dificultad para prepararme adecuadamente:

a. Siempre

b. Casi siempre

c. A veces

d. Nunca

7. Cuando se presentan obstáculos difíciles o decepciones, permanezco optimista y con esperanza:

a. Siempre

b. Casi siempre

c. A veces

d. Nunca

8. Cuando una persona se siente vulnerable no necesitan decírmelo, puedo percibirlo solo:

a. Siempre

b. Casi siempre

c. A veces

d. Nunca

9 Presto atención a los sentimientos ajenos, lo cual me hace comprensivo frente de los momentos difíciles de esas personas:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Nunca

10. Tengo problemas para batallar con mis conflictos internos y con la depresión en mis relaciones:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Nunca

11. Puedo apreciar la relación que existe dentro de un grupo o de una relación entre personas y expresar sentimientos no dichos:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Nunca

12. Puedo apaciguar mis sentimientos negativos, de tal forma que éstos no me impidan continuar las cosas que tengo que hacer:

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Nunca

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS

Anexo No. 2 Guía de observación

GUIA DE OBSERVACIÓN

Sujeto No. _____ Departamento en el que labora: _____

1.- El sujeto muestra seguridad en su desempeño:

Si No A veces

2.-La relación que mantiene con sus compañeros es:

Amena
Normal
Indiferente
Poco amistosa
Mala

3.- El espacio físico que dispone en el trabajo es:

Cómodo
Independiente
Compartido
Incomodo
Privado

4.- Como reacción el sujeto con la presencia de sus superiores:

Indiferente
Nervioso
Alegre
Emotivo
Incomodo

5.- Dispone de las suficientes herramientas de trabajo:

Si
No
Próximamente

Anexo No. 3 Guía de la Encuesta

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK



Por favor responda las siguientes preguntas, con toda la veracidad posible, las respuestas obtenidas son confidenciales y servirán específicamente para la presente investigación.

Indicaciones:

- Lea detenidamente la pregunta
- Coloque un visto en la respuesta que usted considera la más acertada

Información general

Edad:

Nacionalidad:

Estado civil:

Nivel educativo: Primaria Bachiller Técnico Superior

1. Califique usted el ambiente de trabajo en el que labora

Muy bueno Bueno Malo Muy malo

2. ¿Tiene usted algún conflicto con algún compañero?

Siempre casi siempre nunca no se

3. Califique la relación laboral que mantiene con su jefe

Muy buena Buena Mala Muy mala

4. Cuando usted recibe una orden ¿esta es?

Confusa No muy clara Clara

5. ¿Existen preferencias de entre su jefe y algún compañero de trabajo?

Siempre casi siempre nunca no se

6. ¿Que tipo de conflictos ha mantenido usted con sus compañeros?

Familiares Por dinero sentimentales De Trabajo
Personales Raciales Legales Otros

7. ¿Qué le parecer el comportamiento de sus compañeros extranjeros dentro de la organización?

Muy bueno Bueno Malo Muy malo

8. Cuando usted expone algún argumento ante sus superiores ¿este es?

Escuchado Rechazado Aceptado Ignorado

9. Cuando usted habla con sus compañeros de trabajo ¿ellos?

Lo entienden Lo juzgan Se burlan Lo ignoran
No responde

10. Su espacio laboral con el que cuenta ¿está de acuerdo a su necesidad?

Si No No se

11. ¿Esta usted actualmente aplicando sus conocimientos y experiencia en su trabajo actual?

Si No No se

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXOS

INSTALACIONES DE LA EMPRESA



AREA DE DISEÑO

Aquí se elaboran los bocetos y modelos previos de las colecciones



ÁREA DE ARMADO

Obrero armando el calzado



MAQUINARIAS

Instalaciones de la empresa y personal



CORTE Y APARADO

Obrera cosiendo y aparando los moldes de calzado



PERSONAL DE TRABAJO



ELABORACION DEL CALZADO



Detalles de armado



PRODUCTO FINAL



MERCADERO E IMAGEN

Se elaboran campañas y alianzas con estudios fotográficos



SESIONES FOTOGRÁFICAS

Instalaciones y estudio fotográfico



IMÁGENES LISTAS PARA LA PUBLICIDAD Y VENTA EMOCIONAL: Imagen de marca Miss Pacífico 2011, se utiliza para generar simpatía y belleza al cliente.