

872708

47



**Universidad Don Vasco, A.C.**

----- INCORPORACIÓN No. 8727-08 -----

a la Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

298670

*La inteligencia emocional en los  
procesos de comunicación dentro  
de la pequeña empresa  
AEROCENTRO, S.A. de C.V.*

**TESIS**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

presenta:

*Martha Zamora García*



*Uruapan, Michoacán, junio del 2001*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres y hermanos:

Por los fuertes lazos de fraternidad y amor que nos unen, siendo para mí, un impulso que me lleva a la superación constante.

A mi esposo Benjamín y a mis hijos Bárbara y Benjamín:

Con amor, por brindarme su apoyo incondicional siempre.

A mis maestros y compañeros:

Por el cúmulo de conocimientos recibidos, que es un tesoro de valor incalculable

A mi asesor Ildefonso Huante Sandoval:

Por su gran disposición, apoyo y orientación para la realización de este trabajo.

A Dios:

Por ser lo que soy y por estar en este momento.

# ÍNDICE

## PÁGINA

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

## **CÁPITULO I**

### **LA EMPRESA**

1.1. La empresa .....	4
1.2. Importancia .....	5
1.3. Recursos que la integran .....	6
1.4. Clasificación .....	9
1.5. Clasificación de acuerdo al sector .....	10
1.6. Estructura organizacional .....	12
1.7. Tipos de organizaciones en las empresas .....	13
1.8. Cultura organizacional .....	18

## **CAPÍTULO II**

### **COMUNICACIÓN**

2.1. Concepto .....	22
2.2. Funciones de la comunicación .....	23
2.3. Proceso de comunicación .....	24
2.4. Barreras de la comunicación .....	30
2.5. La comunicación dentro de la organización .....	33

## **CAPITULO III**

### **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

3.1. Introducción.....	37
3.2. Concepto.....	38
3.3. La inteligencia emocional en el campo administrativo.....	39
3.4. Aptitudes de la inteligencia emocional.....	43
3.5. Importancia.....	45
3.6. La inteligencia emocional en la empresa.....	47
3.7. Inteligencia emocional y grupos de trabajo.....	49
3.8. Inteligencia emocional y liderazgo.....	52

## **CAPITULO IV**

### **CASO PRÁCTICO**

4.1. Antecedentes.....	59
4.2. Diagnóstico de los procesos de comunicación en la empresa.....	86
4.3. Análisis de situaciones específicas en la empresa Aerocentro S.A. de C.V.....	89
Conclusiones.....	105
Propuesta General.....	107

## **ANEXOS**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCION

El principal desafío que enfrenta la sociedad actual, es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran, éstas administran recursos económicos, tecnológicos, materiales y humanos; el presente trabajo se refiere a los recursos humanos. La administración de personal contribuye a eficientar los recursos humanos de las organizaciones. Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal deben satisfacer objetivos múltiples, que en ocasiones son conflictivos; por ello, es necesario tomar en cuenta las necesidades sociales y personales de la organización con una conciencia de que los objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de administración de personal enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral efectiva.

Estas actividades son responsabilidad principalmente de los especialistas de recursos humanos ya que todas ellas guardan una relación recíproca y se afectan e influyen entre sí; los especialistas deben considerar la información y los recursos humanos como los insumos básicos y transformarlos mediante varias actividades para producir resultados que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos y mejorar su productividad.

Podemos comprobar fácilmente el derroche de las cosas materiales, pero nuestro gran derroche de esfuerzo humano que ocurre diariamente causado por la incompetencia, movimientos ineficientes, y mala dirección pasa casi desapercibido. Los logros de la organización son el resultado de la combinación de esfuerzos de cada individuo tendientes a

alcanzar objetivos comunes dentro de la organización, éstos deben ser realistas, reflejar la naturaleza básica de la organización y ser comprendida por todos los que para la organización laboran.

El tema de este trabajo se denomina la Inteligencia Emocional en los procesos de comunicación dentro de la pequeña empresa Aerocentro, S.A. de C.V., la cual es una empresa de servicios de transportación aérea, ubicada en la ciudad de Uruapan Michoacán.

*El objetivo general* de esta Tesis es identificar la importancia de la inteligencia emocional como factor que permita eficientar los procesos de comunicación formales e informales que se dan en la organización para así contribuir a la mejora en las relaciones interpersonales.

Es muy importante dar solución a los problemas de comunicación ya que el pertenecer a una fuente de trabajo o crear éstas, trae consigo responsabilidades de gran trascendencia al estar vinculados a la vida social de un número de personas que aumentará conforme ésta se consolide; además, el fracaso de la empresa no solo afectará a ésta como organización sino repercutirá a terceros y puede representar el fracaso personal y permanente de los integrantes.

### **Objetivos particulares**

- ◆ Identificar los problemas de comunicación que se tienen en relación con la responsabilidad del puesto.
- ◆ Detectar barreras a la comunicación que impiden el trabajo en equipo.
- ◆ Determinar cuales son los factores que originan la problemática respecto a la comunicación en la empresa, tomando como base la teoría de la inteligencia emocional.

- ◆ Sugerir acciones correctivas para evitar conflictos por no asumir responsabilidades y por falta de comunicación.

En el primer capítulo se analizan los conceptos de empresa, su importancia, recursos que la integran, como se clasifican de acuerdo a su tamaño y de acuerdo al sector productivo, como se estructuran de acuerdo a su organización, así como su estructura organizacional.

El segundo capítulo habla sobre la comunicación que es parte fundamental del presente trabajo, en donde mencionaremos el concepto, la importancia, las barreras, las formas, el proceso y la comunicación dentro de la organización.

En el capítulo tercero se presenta un resumen teórico sobre algunos aspectos acerca de la inteligencia emocional que es también parte importante del presente trabajo y del cual se hará mención en cuanto a concepto, características e importancia así como de los grupos de trabajo.

En el cuarto capítulo se realiza el caso práctico en la empresa Aerocentro S.A. de C.V. ubicada en Uruapan, Michoacán, donde se inicia con los antecedentes y posteriormente el diagnóstico de la empresa, y de acuerdo a la investigación en su conjunto se realizan las propuestas pertinentes de la inteligencia emocional como alternativa para mejorar los procesos de comunicación.

# CAPÍTULO I

## LA EMPRESA

### 1.1 EMPRESA

Las organizaciones deben observar el cumplimiento no sólo de metas lucrativas sino, además de objetivos, de servicios, sociales y económicos. Esto es posible sólo si se integran adecuadamente los recursos humanos, materiales y técnicos para el buen funcionamiento de la misma.

La empresa es una unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, valiéndose de la administración para el logro de sus objetivos. (RIOS,1986:205)

Es una organización que realiza actividades económicas que se dirigen a la producción o al intercambio de bienes y servicios para el mercado. (MENDEZ,1989:361)

Podemos decir entonces que la empresa es la organización profesional de la actividad económica del trabajo y del capital tendiente a la producción o al cambio es decir a la distribución de bienes o servicios.

La empresa como unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, representa un tipo de organización, que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en algunas de las ramas productivas.

## 1.2. Importancia

En el sistema económico de la República Mexicana existen numerosas disposiciones que reconocen la existencia de la empresa y procuran evitar su desintegración ya que representan un beneficio para la economía nacional, aunque el gobierno quiere apoyar con medidas concretas la actividad empresarial, sobre todo la pequeña y mediana empresa, algunos empresarios desconocen las formas de ese respaldo o los consideran insuficientes para la activación del mercado y creación de fuentes de trabajo.

El gobierno tiene la obligación de impulsar el desarrollo económico con sentido social, una manera de concretar ese respaldo aparte del apoyo crediticio directo es aprovechar la infraestructura del gobierno para impulsarlas y generar más empleos aplicando reglas parejas y transparentes, el gobierno deberá apoyar la desregulación y eliminación de trabas burocráticas a fin de establecer pocos controles pero eficaces para el establecimiento y funcionamiento de las empresas, apoyar a todas aquellas que están dedicadas a la producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades básicas, las que proporcionan la integración de cadenas productivas, las que tienen un alto impacto en la conservación y generación de empleo y contribuyen a la economía del país.

Las empresas son importantes porque proporcionan fuentes de empleo a un gran número de personas y por ende bienestar a sus familias e intervienen directamente en el desarrollo socioeconómico de los mismos; los creadores de una organización tienen un gran compromiso con la sociedad, con sus trabajadores y al mismo tiempo con las demás

empresas ya que en el caso de sus clientes, satisfacen las necesidades de éstos y en el caso de los proveedores garantizan el consumo de los productos y servicios que éstos ofrecen.

El fracaso de una empresa no solo significa una pérdida material sino que sus repercusiones afectan a terceros en una forma a veces injusta.

No debemos olvidar que un país lo integran los hombres y las mujeres y si la condición natural de éstos es grupal, toda mejoría de grupo beneficiará particularmente hacia el individuo y genéricamente hacia el conjunto de grupos que constituyen un país.

### **1.3 Recursos que la integran**

Toda empresa productiva debe reunir cuatro elementos, recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y recursos técnicos, sin los cuales sería imposible su desarrollo e importancia.

**Recursos humanos.-** Es el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego, el de máxima dignidad. Existen ante todo obreros o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados, según sus conocimientos o aptitudes. Los empleados o sea aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, pueden ser también calificados y no calificados.

Existen por otra parte los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados; su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

Los técnicos, o sea las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños o productos, sistemas administrativos, métodos controles, etc.

Altos ejecutivos; o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

Directores; su función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

**Recursos materiales.-** Ante todo integran la empresa sus edificios, instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva de trabajo humano, y los equipos o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

Las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos madera, hierro, etc., las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto son necesarias para la producción; combustibles, lubricantes, etc., los productos terminados; aunque normalmente se trata de venderlos, es indiscutible que

pueda haber imposibilidad y/o aun conveniencia de no hacerlo para tener un stock a fin de satisfacer pedidos o para mantenerse siempre en el mercado, puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

Concluyendo, los recursos materiales los integran los activos de la empresa, edificios, maquinaria, equipo, instrumentos, mobiliario, transportes y materias primas.

**Recursos financieros.-** Toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios urgentes, etc., pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

Los recursos financieros están representados por todo el capital de trabajo con el que cuenta la organización y todo el factor económico que necesita para financiar sus operaciones y enfrentar contingencias que por caso fortuito pudieran presentarse.

**Recursos técnicos.-** Son los recursos necesarios para realizar cada una de las operaciones de la organización desde aquellos con los que se produce hasta aquellos con los que se transporta o sea, las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc; éstos son los responsables de vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados; su

característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

## 1.4 Clasificación

Según Nacional Financiera las empresas se clasifican de acuerdo al número de trabajadores de la manera siguiente:

**Micro.-** Es aquella empresa que cuenta con un recurso humano de hasta 15 personas. En este tipo de empresas normalmente su organización es familiar, la dirige el propio dueño, tienen una producción no maquinizada.

**Pequeña.-** Se refiere a la empresa que ocupa entre 16 y 100 personas. Estas empresas normalmente tienen como dueños a dos o más personas que establecen una sociedad, utilizan maquinaria y equipo aun cuando se basan más en trabajo que en capital.

**Mediana.-** Estas empresas cuentan con personal que oscila entre 101 y 250 personas. Este tipo de empresa tiene un mercado que puede ser regional, nacional y en algunas ocasiones internacional, su administración es empírica y es dirigida normalmente por los propios dueños.

**Grandes.-** En estas empresas el número de trabajadores es superior a 250. El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades, forman parte de grandes

consorcios, dominan el mercado con amplitud, cuentan con grandes recursos de capital y su administración es científica.

### **1.5 Clasificación de acuerdo al sector**

**Sector servicios.**- los bienes que no se materializan en objetos tangibles son considerados servicios. El servicio es la realización del trabajo de los individuos con el fin de satisfacer necesidades ajenas, capaz de lograr la satisfacción directa o indirectamente sin materializar los bienes.

El sector *servicios* se divide en las siguientes ramas:

a) **Comercio.**- Es la actividad económica que se encarga de la adquisición de los bienes para proceder a su venta, de esta manera el comercio hace posible que los bienes pasen de los productores a los consumidores y de unos productores a otros.

Por tanto el comercio representa el papel de intermediario entre productores y consumidores.

b) **Transporte.**- Las actividades que realiza esta rama son para apoyar el traslado tanto de personas como de objetos e influyen en el costo de producción; su función estabiliza los precios, impulsan la extensión de la división del trabajo y de la especialización, estimulan el desarrollo económico mediante el establecimiento de industrias, facilita la circulación de las mercancías entre los centros de producción y consumo, ayuda a la solución de los movimientos de la población.

- c) Turismo.- Es el desplazamiento de viajeros y toda la infraestructura que se requiere: hoteles, reestaurantes y centros de recreación.
- d) Servicios Financieros.- Normalmente son prestados por instituciones bancarias que apoyan a la rotación de la economía.
- e) Servicios Profesionales.- Son todas aquellas actividades que son realizadas en la mayoría por profesionistas como arquitectos, ingenieros, contadores, abogados, publicistas, etc.
- f) Comunicaciones.- Actividad básica para el desarrollo de un país ya que permite la agilización tanto de operaciones empresariales como la comunicación entre los seres humanos.
- g) Servicios de educación.- Son los servicios de los que ninguna sociedad puede prescindir ya que nos proporcionan las herramientas para el desarrollo de un país.

### Sector Agropecuario

- a) Agricultura.- Son todas aquellas actividades que comprenden los trabajos relacionados con la naturaleza que tienen por objeto la obtención de los vegetales y los granos básicos que requieren las necesidades humanas.
- b) Ganadería.- Es todo lo relacionado a la cría y venta de productos animales.
- c) Silvicultura.- Se refiere a la explotación y aprovechamiento de los recursos forestales.
- d) Pesca.- La explotación y aprovechamiento de la fauna marina y de agua dulce.

**Sector Industrial.**- Se considera este sector como la actividad transformadora de los bienes económicos; entre las más importantes ramas industriales destacan las siguientes:

- a) **Siderúrgica.**- Se relaciona con la extracción y transformación del hierro y el acero.
- b) **Química.**- Se refiere a la extracción y transformación de recursos naturales, minerales, particularmente el petróleo y el carbón, entre sus principales productos se encuentran las resinas, los plásticos, las fibras sintéticas y los fertilizantes.
- c) **Eléctrica.**- Esta rama comprende la producción, transformación y distribución de la electricidad así como la fabricación de artículos eléctricos.
- d) **Textil.**- Comprende los hilados y tejidos y las fibras sintéticas.

## **1.6 Estructura organizacional**

El marco de la estructura organizacional se establece sobre la base de la misión, los objetivos mayores y la cultura; este marco no es algo estático, como podría sugerirlo el término, existe para describir quién hace qué y para definir las interrelaciones entre las diferentes partes de la organización así como para administrar adecuadamente el factor humano en la organización que está sujeto a constantes cambios. En la estructura formal, se desarrollan toda clase de procesos informales de comunicación entre las personas, se debe asegurar que la comunicación formal dentro del área de responsabilidad fluya de manera efectiva, esto es, información de último momento, comunicados especiales, cambios dentro de la organización, promociones, nuevas contrataciones, cambios dentro del personal y demás situaciones que se presenten.

Así mismo, la estructura organizacional, debe asegurar que todos los aspectos de la organización, el empleo, la motivación y la administración del personal estén integrados con los objetivos particulares y generales de la empresa.

La integración de las personas a las estructuras administrativas puede darse considerando alternativas que comúnmente han sido aceptadas, descritas en diferentes tipos de organigramas como son: Funcionales, de productos, por clientes, de proceso, por localización geográfica y matricial.

## **1.7 Tipos de organizaciones en las empresas**

### **a) ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

**Características:**

- 1.- Alta eficiencia dentro de cada especialización. Cada función se dedica intensamente a su área de trabajo; mayor efectividad en trabajos específicos.
- 2.- Cada función desarrolla su propio espíritu de equipo, alta lealtad hacia el propio grupo y el jefe.
- 3.- En este tipo de organización se provoca la competencia entre las funciones para obtener atención, recursos y decisiones.

- 4.- El máximo ejecutivo debe tomar las riendas para coordinar los puntos en conflictos. Es poco probable que las funciones se coordinen entre si con base en el bien común.
- 5.- En este tipo de estructura es difícil desarrollar la perspectiva general. Muy a pesar; cada función tiene que luchar por su propio territorio. La larga especialización en una sola función limita las posibilidades de visión de conjunto de los que podrían llegar a ser gerentes generales

## **b) ORGANIZACIÓN POR PRODUCTOS**

La organización por producto es aquella donde el esfuerzo se concentra en el crecimiento y en la rentabilidad del producto o servicio.

Características:

1. Cuando una división crece demasiado, comienzan a aparecer los mismos inconvenientes que la organización funcional.
2. Cada organización se esfuerza por obtener lo más altos rendimientos financieros. Protege al máximo su línea de productos, sin embargo, suelen estallar conflictos a causa de la competencia.
3. Cuando se crean, las divisiones exigen “libertad” y se resisten cuando parecen que tienen restricciones, prefieren contar con sus propios recursos y estar lejos, geográficamente, de las oficinas centrales.
4. Debido a la presión que tienen para obtener resultados a corto plazo, no piensan generalmente en la planeación a largo plazo. En casos extremos, el abandono de los objetivos a largo plazo pueden poner en peligro el futuro de la empresa.

### **c) ORGANIZACIÓN A PARTIR DEL CLIENTE**

Este tipo de organización consiste en estructurar la organización a partir del sistema cliente o mercado que se atiende, es un elemento vital de las compañías e incluso es una estrategia de supervivencia debido a la importancia de estar cerca del cliente y darle el servicio apropiado.

#### **Características:**

- 1.- Está orientada a responder a las necesidades y demandas de los clientes. Conoce bien a su clientela.
- 2.- Con frecuencia se establecen fuertes vínculos, incluso personales, entre la organización y el cliente.
- 3.- La organización tiene una marcada actitud de servicio.
- 4.- Quizá no se preocupa mucho de costo y utilidades. Esto crea problemas de costo a la dirección. Puede ser que el servicio esté bajo control, pero muchas veces el control y las utilidades no lo están.
- 5.- El problema del control de costo y utilidades resulta tanto más importante cuánto más difícil es disponer de la información necesaria para saber cuánto cuesta el servicio que se da a un cliente.

### **d) ORGANIZACIÓN DE PROCESO**

Esta estructura se forma alrededor de los pasos que se siguen en la fabricación del producto, estas organizaciones son, por regla general, subdivisiones de un proceso continuo.

### **Características:**

- 1.- Cada grupo se dedica a realizar su parte.
- 2.- El grupo por proceso se vuelve muy especializado y eficaz. Los procesos respectivos se estandarizan para asegurar la eficacia.
- 3.- En muchos casos el proceso es, al mismo tiempo, habilidad y ciencia. Una experiencia de muchos años hace de algunos especialistas de procesos, verdaderos expertos reconocidos.
- 4.- El tiempo es un factor crucial. La perfecta coordinación de todo proceso resulta absolutamente indispensable.
- 5.- El director necesita uno o varios grupos de supervisión que aseguren la perfecta coordinación del tiempo, a través de todo el proceso.

### **e) ORGANIZACIÓN GEOGRÁFICA**

Este tipo de organizaciones se determina, como su nombre lo indica, por su localización geográfica.

### **Características:**

- 1.- Los gerentes “residentes” aprenden la cultura de la región en donde están. Insisten en las características exclusivas de la región. De hecho, las exageran.
- 2.- La lejanía provoca una ligera insatisfacción en los grupos regionales. Se sienten incomprendidos, abandonados y faltos de apoyo.
- 3.- El grupo central también desarrolla su propio estilo de comportamiento. Se considera superior a los grupos regionales, considera a las regiones carentes de cooperación.

4.- Los grupos regionales van construyendo una resistencia progresiva a la rutina de visitas.

Si sólo permanecen unos cuantos días, no les interesa ni siquiera ayudar; si permanecen más tiempo, intentan controlar en demasía.

5.- La mayor ventaja de una organización geográfica es la posibilidad de atender eficazmente los negocios en las condiciones reales del área en que se hacen.

## **f) ORGANIZACIÓN MATRICIAL**

En este tipo de organización los directores de productos y los directores de funciones deben compartir responsabilidades y esta responsabilidad conjunta, exige mucha confianza para la solución de problemas.

### **Características:**

1. El conflicto es seguro, no puede evitarse. Pero el “conflicto” es una ventaja de la organización matricial, si se sabe manejar adecuadamente.
2. Los directores de producto recién nombrados, tienen únicamente antecedentes de funciones. En su nuevo puesto detectan responsabilidades generales. Muchas veces, les toma varios años dominar los aspectos generales y hay quienes nunca lo logran.
3. En este sentido, el tipo de liderazgo de máximo ejecutivo hace toda la diferencia. Si no sabe provocar un clima de mucha confianza, no es posible tratar efectivamente el conflicto que plantea la misma organización matricial. (Material obtenido del diplomado en factor humano impartido por Salomon Semans.)

## 1.8 Cultura organizacional

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, mitos, creencias y comportamientos que caracteriza y hace diferente a cada una de las empresas.

Actualmente en el ámbito empresarial se tiene gran importancia en la cultura organizacional ya que es una herramienta que brinda a las organizaciones una mejor relación laboral y social entre todos sus integrantes, mejorando así la productividad y el buen desarrollo de las empresas.

La cultura organizacional establece los modos de comportamiento como reglas y normas de conducta, que impide o estimula los cambios y afecta la manera de hacer el trabajo. A partir de la información que existe sobre cultura organizacional se han tomado los siguientes conceptos que no son los únicos pero sí los más significativos e importantes.

Valores.- Son elementos centrales de la cultura organizacional ya que justifican la existencia de la misma.

Creencias.- Son las proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas dentro de un sistema cultural, o lo que los miembros de un grupo toman como cierto o verdadero para dirigir una organización.

Ese cúmulo de valores, creencias o presunciones básicas relativo a la organización está presente en los aspectos conductuales, estructurales y materiales de la empresa, en este sentido, son cuatro las dimensiones en los que la cultura organizacional de una empresa puede expresarse:

1. **Manifestaciones, simbólico-conceptuales.-** Filosófico, simbólicos, mitos, historia.  
Podemos ver como se puede expresar las creencias y valores mediante conceptos e imágenes.
2. **Manifestaciones conductuales :**Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales, forma de interacción. Podemos ver el comportamiento del grupo y se refiere especialmente a su interrelación con los demás.
3. **Manifestaciones estructurales.-** Políticas, procedimiento, normas, sistema de status, estructura del poder. Se refiere a como podemos asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante normas y políticas.
4. **Manifestaciones materiales.-** Equipos y tecnología, instalaciones, mobiliario, productos se refiere a los recursos físicos con los que se realizan las actividades de la organización.

## **MISIÓN Y VISIÓN**

Existen dos elementos fundamentales que dan forma y fortalecen la cultura de una empresa, éstos son: La misión y la visión de la organización.

### **¿QUE ES LA MISIÓN?**

Es la razón que justifica la existencia de cada persona, de un grupo de personas o de una empresa. Es la fuerza interna que nos impulsa a realizar cada una de nuestras actividades. ¿ Para que estamos aquí ?

### **¿QUE ES LA VISIÓN?**

Es una visualización a futuro de una idea claramente definida que nos marca el rumbo hacia el cual dirigimos todos nuestros esfuerzos. ¿ Hacia dónde nos dirigimos ?

## CAPÍTULO II

### COMUNICACIÓN

Aristóteles definió el estudio de la comunicación retórica como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance, analizó las posibilidades de los demás propósitos que puede tener un orador. Sin embargo, dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener un mismo punto de vista.

A finales del siglo XVIII los conceptos de la psicología invadieron la retórica, el dualismo alma mente fue interpretado y tomado como base para dos propósitos independientes entre sí, de la comunicación. Uno de los objetivos era de la naturaleza intelectual o cognoscitiva ; el otro era emocional, uno apelaba a la mente y el otro al alma.

Actualmente se sugiere la necesidad de volver a analizar los propósitos de la comunicación, y al hacerlo debemos emplear por lo menos cuatro criterios para definir el propósito, lo haremos de la siguiente forma exponiendo que el objetivo de la comunicación debe ser:

- 1.- No contradictorio lógicamente ni lógicamente inconsistente, consigo mismo,
- 2.- Centrado en la conducta ; es decir, expresado en términos de la conducta humana.
- 3.- Lo suficientemente específico como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
- 4.- Compatible con las formas en que se comunica la gente.

Cada una de nuestras experiencias exige comunicación, damos y obedecemos órdenes; por un lado solicitamos y por el otro accedemos a lo que se nos solicita; vamos aprendiendo la forma en que se producen los hechos, la forma en que están hechas las cosas y como estas cambian y se destruyen. A medida que maduramos comenzamos a estudiar los sistemas de comunicación en si mismos; organizaciones sociales, relaciones económicas, valores culturales, todo aquello construido por el hombre cuando utiliza la comunicación como herramienta.

## 2.1 CONCEPTO

Al tener una buena relación se obtiene la capacidad para entrar en el mundo del otro, hacer sentir que le comprendes que hay un fuerte lazo de unión, teniendo como resultado una buena comunicación; la comunicación es un ciclo o círculo que se establece al menos entre dos personas. Nos comunicamos mediante palabras, calidad de voz y con el cuerpo (gestos, expresiones). En el proceso de la comunicación intervienen tres elementos: El emisor, el mensaje y el receptor. (BERLO, 1975:25)

En si podría decirse que la comunicación es el conjunto de procesos por los cuales se transmiten y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o un acuerdo común.

## 2.2 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. Por ejemplo, cuando se pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación funge como una función de control, pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás, informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por

el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción; por tanto, la comunicación da un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

Para que los grupos se desempeñen efizcamente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresion emocional y tomar las desiciones. (ROBBINS, :310)

## **2.3 PROCESO DE COMUNICACIÓN**

En un sentido real, la comunicación es un proceso que afecta a toda la sociedad, no sólo hace que una persona conozca y conviva con sus prójimos, sino que también proporciona un medio para registrar el conocimiento y transmitirlo a las generaciones futuras; además es el medio tanto para el progreso individual como para el colectivo.

La comunicación tiene un propósito, siempre que exista el deseo o la necesidad de comunicarse, se transmite la idea o la información para servir una respuesta específica. En algunos casos esto requiere poca preparación, pero en la mayoría de las comunicaciones en la administración, es necesaria una preparación cuidadosa; en consecuencia, lo primero que se tiene que determinar en una comunicación administrativa es el propósito exacto en términos de la respuesta del receptor; esto requiere cierta reflexión; en el caso en que se intente usar la respuesta para ayudar a llegar a una decisión, para persuadir al destinatario de un nuevo punto de vista o formar una actividad favorable hacia un concepto dado

después, la comunicación debe ser planeada con un manifiesto propósito en mente y en un formato que se crea efectivo para lograr una comprensión y una respuesta sincera por parte del receptor.

Por ejemplo, si la comunicación es para informar respecto a una próxima reunión, debe incluirse ciertos datos y debe ponerse el mensaje en un formato dado. Sin embargo si el propósito es construir una buena voluntad, la comunicación deberá ser planeada con este propósito en mente, incluyendo ciertos datos; en este caso, el formato puede ser muy distinto. Por último la preparación de la comunicación debe incluir provisiones para recibir una expresión efectiva por el receptor, mientras mejor comprenda el emisor los pensamientos y el comportamiento del receptor de la comunicación, más efectiva puede ser la presentación. Una comunicación se adapta en las necesidades e intereses del receptor para llegar a él y hacerlo reaccionar en una forma que cumpla el propósito del emisor.

En la comunicación siempre existe un emisor, un mensaje y un receptor; una condición o evento estimula al emisor y cobra conciencia de su existencia, de esto nace la necesidad de transmitir su idea o sentimiento respecto a este evento a alguien, el deseo de compartir su idea proporciona la necesidad de la comunicación, para hacerlo debe decidir que comunicar para cumplir su propósito; en consecuencia, hace un arreglo de palabras y símbolos en alguna secuencia que tenga significado, teniendo en cuenta que busca una respuesta favorable que parte del destinatario, a continuación se transmite el mensaje al

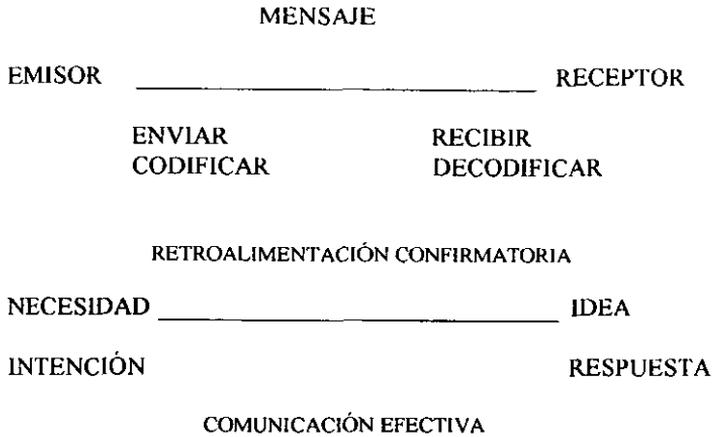
receptor, quien percibe las palabras o simbolos, y los traduce a sus esquemas acostumbrados.

En esta forma se obtiene el significado del mensaje y se espera que el destinatario responda para hacerlo, selecciona un mensaje de respuesta que satisfaga sus deseos, lo arregla en lo que cree sea un formato efectivo y los trasmite al remitente, a su vez, esta respuesta estimula al emisor inicial y a otros para obtener respuestas.

Lo anterior conduce a la observación de que la comunicación en gran parte es un proceso bidireccional, queriendo decir que para obtener el pensamiento o idea que se transmite, cuando uno habla o el otro escucha, o cuando uno escribe el otro lee. Sin embargo, la comunicación en si puede ser multidireccional, dependiendo del tipo de comunicación que se use para tener un buen resultado en el proceso de comunicación, primeramente se debe escuchar, después tener suficiente información y por último ser claro.

Es importante establecer un proceso de comunicación pues nos ayuda a determinar ¿Por qué nos comunicamos? nos damos cuenta que porque existe una necesidad y después nos preguntamos ¿ Para qué nos comunicamos ? y como respuesta lo hacemos para encontrar la satisfacción de esa necesidad ¿ y quién inicia esa comunicación ? lo hace el que tiene la necesidad. A continuación se muestra el siguiente esquema.

## Cuadro 1. Proceso de comunicación



A continuación se define cada uno de los conceptos que integran el proceso de comunicación:

- **Emisor:** El comunicante tiene o siente la necesidad de comunicar un pensamiento, una idea y en ese momento se convierte en una fuente de información.
- **Mensaje:** Una vez creada la fuente de información, es necesario saber perfectamente lo que se trata de comunicar el contenido el cual debe ser real para que determine actitudes predispuestas. Debe ser útil para que se reciba con mayor atención y facilidad, debe ser clara para que no exista duda en la captación de la idea, consistente para que se pueda penetrar en la mente del receptor.
- **Canal:** Vehículo o medio que transporta, la comunicación memorándum, carta, teléfono, radio, revista, etc. existen dos clases de canales los formales los cuales deben de estructurarse y los informales son los que surgen espontáneamente y pasan de persona a persona deformándose en ocasiones.

- **Receptor:** Es la persona que recibe el mensaje, el que escucha, el observador la precisión de la recepción dependerá de todos los elementos anteriormente señalados y del mayor a menor grado de fidelidad con el que fueron seguidos.
- **Retroalimentación:** Es la diferencia entre informar y comunicar, la televisión informa, el maestro comunica, y su facilidad de comunicación, dependerá de su capacidad de enseñanza.

La comunicación puede clasificarse en formal o informal de acuerdo a lo siguiente:

**Comunicación formal.-** Es la comunicación que sigue la cadena de mando de la organización formal, la cual tiene una ruta prescrita de transmisión, el formato está designado y se cuenta con la sanción oficial.

Entre las comunicaciones formales tenemos:

- ◇ **Verticales descendentes.-** Proviene de un jefe hacia sus subordinados.
- ◇ **Verticales ascendentes.-** Cuando el empleado informa a su jefe sus sugerencias o quejas.
- ◇ **Horizontales o de coordinación.-** Se basa en la necesidad de intercambiar o transferir información dentro de un mismo nivel jerárquico.

Para darle un buen proceso a la comunicación es necesario realizar ciertas reuniones que se llevan a cabo entre los diferentes niveles de jerarquía, las cuales reciben el nombre de sesiones de contacto con la base, porque se procura recibir información de primera mano de las personas con menor nivel jerárquico, también se les denomina sesiones

de contacto vertical porque ponen en contacto a los ejecutivos de más alto nivel con los de menor jerarquía.

De igual manera existen los programas de sugerencias los cuales constituyen un método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias e ideas aportadas por lo empleados; si falta cualquiera de estos tres elementos, el elemento generador, el elemento evaluativo o elemento de práctica, el programa no podrá tener éxito.

En este programa se empieza con la idea del empleado y su presentación a su supervisor, entre ambos se lleva una forma diseñada al efecto, en la que no necesariamente el hecho de llenarla indica que el supervisor apruebe la idea; se envía a continuación la sugerencia al comité de evaluación o a la persona que decida, en tanto, el departamento de personal acusa recibo al empleado que generó la idea y hace un seguimiento de todo el proceso, si la decisión es positiva, se reconoce públicamente la aportación del empleado y se le compensa.

**Comunicación informal.-** La comunicación informal, comúnmente conocida como rumor o telégrafo secreto; la mayoría de los gerentes la emplean para complementar la comunicación formal y lo hacen descubriendo la forma en que opera la comunicación informal dentro de su organización, identificando sus principales conexiones, y proporcionando informes constructivos para que ésta los maneje. Los rumores pueden ser muy efectivos, la comunicación no formal existe debido a condiciones fortuitas de la organización formal que provocan un comportamiento no anticipado, es decir, la misma

organización tiende a generar un comportamiento anticipado. La comunicación no formal es efectiva, casi siempre existe en grandes grupos que trabajan juntos y tiende a ser continua y permanente.

## 2.4 BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Las barreras a la comunicación son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje y obstaculizando el proceso general de ésta.

Típos de barreras :

**Semántica.**- Se presenta cuando no precisamos el sentido de las palabras orales o escritas y se manejan diferencias en la interpretación.

**Psicológicas.**- Aquí intervienen muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- ◊ No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- ◊ Sospecha o aversión.
- ◊ Preocupaciones ajenas al trabajo.
- ◊ Timidez
- ◊ Explicación insuficiente.
- ◊ Sobrevalorización de si mismo.

**Barreras fisiológicas.**- Son barreras que impiden recibir o emitir con claridad y precisión un mensaje debido a que algunas personas no escuchan o no hablan muy bien por algún defecto orgánico.

**Físicas.-** La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación así como las interferencias en el radio o en el teléfono.

**Administrativas.-** Son causadas por las estructuras organizacionales, con mala planeación y deficiente información de los canales.

**Personalidad.-** Puede ser una barrera en el proceso de comunicación

Nuestra personalidad está compuesta por el carácter y el carácter son las experiencias que hemos tenido en el entorno y este puede cambiar porque depende de las experiencias que tenemos: la otra parte la constituye el temperamento, este es lo que ya no se puede cambiar, es la herencia que se tiene.

La personalidad tiene barreras porque ésta es diferente a la de los demás. Para eliminar posibles barreras en el proceso de comunicación debemos lograr el equilibrio en los tres canales de percepción y comunicación:

- 1.-Realizar un análisis para saber nuestra tendencia hacia el canal visual, auditivo y kinestésico.
- 2.- Si alguno de los tres canales está poco desarrollado practicar lo que se sugiere a continuación.

**Para desarrollar el canal visual:**

Practicar diariamente algunas de las siguientes actividades:

- Agudizar la capacidad de observación de los pequeños y grandes detalles.

- Ordenar el lugar y los elementos de trabajo (mesa, portafolios, archivero, etc.)
- Ordenar algún lugar de la casa (patio de servicio, algún closet despensa u otro lugar que muestre desacomodo).
- Mantener el hábito de la limpieza y pulcritud en las cosas y la persona misma.
- Planear las actividades del día con horario y jerarquizarlas según su importancia.
- Esmerarse en el arreglo y presentación personal

### Para desarrollar el canal auditivo:

Practicar diariamente algunas de las siguientes actividades:

- Escuchar con paciencia y concentración sin interrumpir a los demás.
- Reflexionar dialogando consigo mismo sobre los pros y contras de las situaciones antes de tomar decisiones.

Escuchar música o asistir a conferencias.

### Para desarrollar el canal kinestésico practicar con frecuencia lo siguiente:

- Demostrar con mas espontaneidad y calidez los sentimientos positivos hacia las personas
- Disfrutar la comida saboreándola y comiendo lentamente.
- Otorgar mayor comunicación a través del contacto físico y la cercanía corporal con los seres queridos.
- Practicar algún deporte al aire libre.

## 2.5 LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información sobre la organización misma, sobre su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, a recursos, a compras y a ventas. Especialmente por lo que hace a los recursos humanos, la información desempeña un papel esencial.

Cuando es insuficiente, la información o la ausencia de ella puede conducir a tensión y descontento entre el personal. La necesidad de estar informado es universal, y se resuelve mediante un sistema de comunicaciones que proporcionan métodos formales e informales para hacer llegar información a diferentes niveles de toda la organización y tomar decisiones adecuadas.

Todas las organizaciones cuentan con un sistema de comunicación, sea éste formal o informal. En las empresas pequeñas o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables. En los grandes complejos modernos es posible encontrar, por otra parte, a especialistas en comunicación, que pueden dirigir departamentos enteros consagrados a este fin. La mayor parte de las organizaciones emplean un sistema mixto, que van adecuando a sus necesidades; estos sistemas se pueden clasificar también en sistemas descendentes, concebidos para transmitir información a los niveles inferiores de la organización, y sistema ascendentes de comunicación, que tienen el propósito de llevar los niveles altos de información precedente

de la base de la organización. La importancia de comunicar y de estar abierto a la recepción de información es absolutamente dominante en las empresas modernas.

El papel del departamento de personal en las comunicaciones en la organización consiste en crear un flujo comunicativo que se lleva a cabo en dos sentidos: el sentido ascendente y en sentido descendente. Parte del fundamento del proceso comunicativo de una organización consiste en la perspectiva que guarda la cúpula administrativa respecto a todo el personal. Si en esta perspectiva se procura con toda honestidad facilitar el flujo ascendente y descendente de la comunicación y la información, el papel del departamento de personal puede ayudar a desarrollar y mantener sistemas de comunicación idóneos.

Las técnicas de comunicación descendentes incluyen la preparación de periódicos internos, folletos, medios audiovisuales y televisados y reuniones especiales de intercambio de información. Se utilizan múltiples canales, para garantizar que cada mensaje llegue a los receptores que se procura alcanzar.

Es posible que el proceso más difícil dentro de la comunicación de la organización sea el lograr un flujo ascendente adecuado. Los procedimientos para la recepción interna de quejas, las reuniones de establecimiento de diálogo, los sistemas de sugerencias y las encuestas de actitudes son técnicas que se usan con mucha frecuencia.

La asesoría consiste en la discusión de un problema con un empleado, para ayudar a este último a enfrentar y resolver una circunstancia específica; se lleva a cabo por profesionales del departamento de personal, así como por los supervisores. En la mayor parte de las empresas la mayor parte de la asesoría para los problemas diarios se pueden clasificar como a mitad del camino entre los métodos directivos y los no directivos. Los programas de asesoría incluyen problemas tanto de tipo personal como de tipo laboral, y en muchas ocasiones se pueden llevar a cabo en cooperación con las entidades especializadas que funcionan en la comunidad. (TERRY, 1984:181-187)

## COMUNICACIONES ELECTRONICAS

A partir de los años ochenta hemos sido sujetos de un ataque masivo de las nuevas tecnologías electrónicas que están dando forma en gran medida a la manera en que nos comunicamos en las organizaciones, ya que con los radiolocalizadores, los faxes, la conferencia por video, las reuniones electrónicas, el correo electrónico, los teléfonos celulares, el correo de voz y las comunicaciones personales del tamaño de la palma de la mano ya no es necesario estar en la estación de trabajo sino que el ejecutivo será localizado en cualquier momento y de esta manera, la línea entre el trabajo del empleado y su vida fuera del trabajo ya no es muy clara.

Como resultado de las comunicaciones electrónicas, las barreras organizacionales son menos relevantes, porque con las computadoras en red se saltan los niveles verticales dentro de la organización; el investigador de mercados que quiere discutir

un tema con el vicepresidente de mercadotecnia puede hacer un puente para atravesar al personal que se encuentre en medio y mandarle un mensaje electrónico directamente y al hacerlo, el estatus jerárquico tradicional, determinado en gran medida por el nivel y el acceso, se niega en su esencia.

Aunque el teléfono permitió que la gente transmitiera mensajes verbales en forma instantánea, también se ha logrado que las comunicaciones escritas sean transmitidas con la gran velocidad por medio del uso de los faxes y correos electrónicos.

Sin embargo, a pesar de que las comunicaciones electrónicas han revolucionado tanto la capacidad de tener acceso a otras personas se tienen grandes desventajas. Por ejemplo, el correo electrónico no proporciona el componente verbal de la comunicación que tiene la reunión cara a cara; tampoco transmite las emociones y expresiones que se perciben a través de las entonaciones verbales en las conversaciones telefónicas. Así mismo, se ha notado que las reuniones han servido tradicionalmente para dos propósitos diferentes satisfacer la necesidad de afiliación al grupo y servir como foro para terminar una tarea.

Las videoconferencias y las reuniones electrónicas funcionan bien como apoyo a las tareas pero no satisfacen las necesidades de afiliación. Para la gente con una alta necesidad de contacto social, el usar ampliamente las comunicaciones electrónicas puede ocasionar que se conduzca a una insatisfacción en el trabajo.

## CAPÍTULO III

### INTELIGENCIA EMOCIONAL

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

Daniel Goleman en su libro “la inteligencia emocional en las empresas”, se dio a la tarea de realizar una investigación en una gran cantidad de empresas de todo el mundo relacionada con el desempeño y actuación de los empleados. Como resultado de esta investigación, presenta una serie de información que pretende proporcionar a los lectores las herramientas necesarias para un mejor desempeño laboral. Él concluye que los empleados que logran llegar a los más altos niveles en las organizaciones, son aquellos que tienen un gran control sobre sus emociones, están motivados, saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y ejercen influencia en los estados de ánimo de sus compañeros.

Daniel Goleman autor del libro mencionado aborda tres temas relacionados con el trabajo:

- Las capacidades emocionales individuales
- Las habilidades para trabajar en equipo
- La nueva empresa organizada con **INTELIGENCIA EMOCIONAL**.

Le comunica al lector la necesidad de autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser **HONESTO, ÍNTEGRO y RESPONSABLE**. Los Gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder influir positivamente y de “leer” los sentimientos ajenos.

La buena noticia que nos tiene reservada el autor es que **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SE PUEDE APRENDER**. A nivel individual, nos dice que sus elementos son fáciles de identificar, y evaluar. Indudablemente que esta capacidad no es mágica y que seguramente no nos haremos ricos con solo practicarla, pero lo cierto es que si se ignora el elemento humano, lo más probable es que fracasemos.

Según Goleman, el progreso de las empresas y de los individuos que la componen, dependerá cada vez más de la **INTELIGENCIA EMOCIONAL**.

### **3.2 CONCEPTO**

**Inteligencia Emocional:** Se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común. Todo depende de cómo te manejes y de tu relación con los demás, el saber trabajar en equipo, saber ser líder actualmente es lo que vale la pena en el mundo laboral.

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones. La aptitud emocional muestra qué proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo. Por ejemplo, ser hábil para servir a los clientes es un aptitud emocional basada en la empatía. De igual modo, la confiabilidad es una aptitud que se basa en la autorregulación o en la capacidad de manejar bien los impulsos y las emociones. Tanto el servicio a los clientes como la confiabilidad son aptitudes por las que una persona puede destacarse en su trabajo. (GOLEMAN, 1999:460)

### 3.3 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL CAMPO

#### ADMINISTRATIVO

Es útil incluir lo que representó a la filosofía empresarial que prevaleció a mediados del siglo y contrastarla con la que se está desarrollando en la última parte de éste, la primera puede caracterizarse como orientada a las actividades dándose importancia a lo que debe hacerse. Además la cuestión de quién decide qué cosas hacer y cumplir las decisiones, se consideraba como la cuestión clave. El *modus operandi* del gerente era el poder, saber la posición de las personas. Él era “el hombre orquesta” y entre sus muchas actividades, estaba el prescribir la estructura de la organización, fijar las tareas del personal no administrativo delegar poder para la toma de decisiones, determinar la mejor forma de ejecutar el trabajo y ejercer rígidos controles. En contraste la naciente filosofía de la administración es mucho más amplia que su predecesora y más aplicable a los cambios tecnológicos y a las oportunidades actuales, así como el ambiente cambiante y a las condiciones culturales.

El énfasis sobre el poder de toma de decisiones se está reduciendo y la nueva filosofía está orientada alrededor de los resultados deseados, en otras palabras no está orientada a las actividades sino a los resultados que se obtienen mediante la participación de la gente, se utilizan plenamente sus recursos para conformar su futuro y su destino. La fijación de objetivos y la ayuda para alcanzarlos reciben mucha atención; el derecho a la toma de decisiones se deriva del objetivo, el personal trabaja para los objetivos y por equipos y no solo para desempeñar determinadas actividades, los gerentes desarrollan

autodedicación para obtener resultados; el personal tiene parte en la determinación de los métodos de trabajo, y el control se evalúa por los resultados más bien que por las actividades.

Aún cuando el saber es un concepto básico en el mundo empresarial, en esta época de cambios vertiginosos y pendulares no es lo único que asegura el éxito, los problemas de ayer no son lo mismos de hoy.

Hoy la situación es diferente, requerimos saber qué, cuándo, cómo, dónde, quién, y porqué. Para poseer el saber hay que tener valores arraigados y habilidades desarrolladas ya que su posesión dará siempre resultados.

La experiencia en los individuos es importante cuando los eventos, escenarios y ambientes se repiten de manera similar y actualmente esto ya no pasará, la capacidad de reacción es más importante, ya que mientras sea el entorno cambiante, la experiencia va perdiendo fuerza, en fin en un mundo dinámico en el que no se sabe a ciencia cierta que va a suceder el día de mañana, la experiencia que surge de la repetición de respuesta a problemas similares pierde valor, las preguntas de ayer jamás serán las mismas de hoy.

Debido a este entorno cambiante, el personal que integra las empresas requiere adquirir o desarrollar aptitudes y actitudes que le permitan enfrentar estrictamente las condiciones actuales.

Daniel Goleman, en su libro de Inteligencia Emocional, afirma que ésta, es aquella que nos ayuda a tomar decisiones claras para nosotros mismos y que se muestran como correctas, además de que hay que tomarlas estrictamente rápido.

La inteligencia emocional en contraposición con la inteligencia tradicional, nos indica como actuar. De acuerdo con G. Brauny, existen cinco habilidades para mejorar la inteligencia emocional: autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía y habilidad social.

Las empresas deben saber como reaccionar en cualquier momento y ante cualquier situación, más que saber como hacer las cosas, y esto deberá basarse en el capital intelectual de cada empresa.

El cuadro No. 2 nos muestra las caras del saber cómo y saber por qué, y aunque éstos son conocimientos que aplican básicamente para los niveles operativos, definitivamente es indispensable que el personal sepa hacer las cosas a través de programas, manuales de procedimientos, políticas, planes, objetivos y metas, pero es fundamental que sepa porque hay que hacer las cosas.

Retomando la importancia de la cultura organizacional, hay que recordar que en ella se definen los conceptos de visión, misión y valores, las acciones de cada empleado

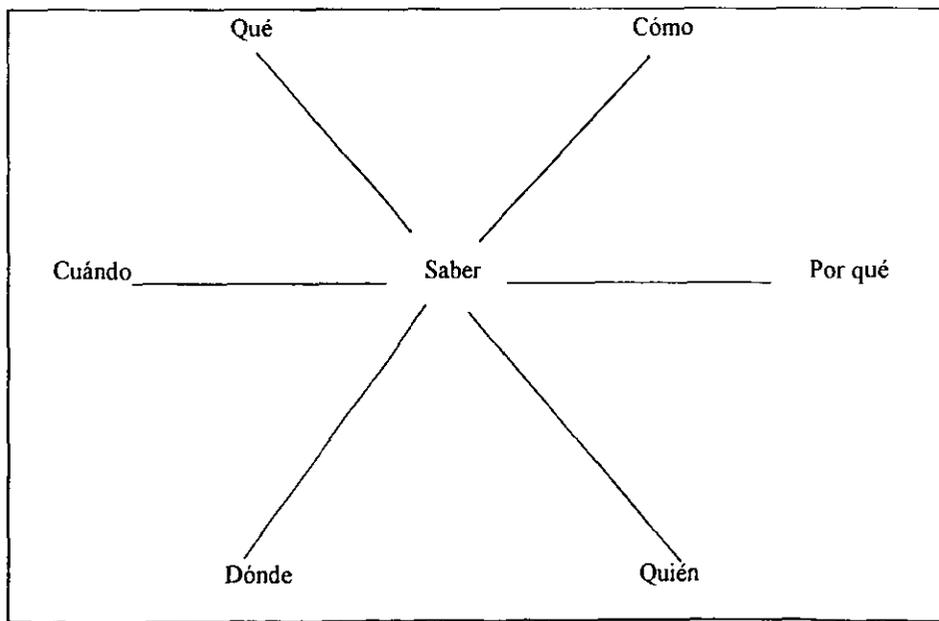
deberán responder a estos principios, que le permitirán contribuir al cumplimiento de los objetivos.

Saber porque y para que hacer algo, es lo que nos mueve, es la motivación.

Una antigua anécdota, nos narra lo siguiente: Se les pregunta a tres albañiles qué están iniciando.

El primero dice que esta pegando tabiques, el segundo que está haciendo un muro y el último comenta que esta construyendo una casa. Si usted hace que sus empleados crean que están pegando tabique, nunca podrán ver su contribución a la construcción de la casa.

Cuadro No. 2 Las caras del saber.



### 3.4 APTITUDES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las aptitudes emocionales se arraciman en grupos, cada uno basada en una facultad de inteligencia emocional subyacente; éstas son vitales para que alguien adquiera efectivamente las aptitudes necesarias para triunfar en el lugar de trabajo. Si es deficiente en habilidades sociales, por ejemplo, será inepto en cuanto a persuadir o inspirar a otros, dirigir equipos o catalizar el cambio. Si tiene poco conocimiento de sí mismo, ignorará sus propias debilidades y carecerá de la seguridad que brinda el tener conciencia de las propias fuerzas.

Las aptitudes se dividen en dos grupos los cuales se refieren a las aptitudes personales y aptitudes sociales.

a) **APTITUDES PERSONALES.** - Son aquellas que determinan el dominio de un mismo y dentro de éstas encontramos:

#### 1. CONOCIMIENTO DE UNO MISMO.

Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Reconocer las propias emociones y sus efectos, conocer las propias fuerzas y sus límites, certeza sobre el propio valor y facultades.

Saber que se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones, tener una idea real de nuestras habilidades y una bien basada confianza en uno mismo.

#### 2.- AUTORREGULACION.

Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales, mantener normas de honestidad e integridad, aceptar

las responsabilidades del desempeño personal. Flexibilidad para manejar el cambio, estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

Manejar las emociones de modo que faciliten la tarea entre manos, en vez de estorbarla, ser escrupuloso y demorar la gratificación en pos de los objetivos, recobrar bien de las tensiones emocionales.

### 3.- MOTIVACION

Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia, aliarse a las metas del grupo u organización. Disposición para aprovechar las oportunidades, tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y las reservas.

Utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tener iniciativas y ser muy efectivos y para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones.

b) APTITUDES SOCIALES.- Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones y se clasifican de la siguiente manera:

#### 1.- EMPATÍA

Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones, percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes, prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente, cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas, interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder; percibir lo que

sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

## 2.- HABILIDADES SOCIALES.

Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables; aplicar tácticas efectivas para la persuasión, ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes, negociar y resolver los desacuerdos, inspirar y guiar a grupos e individuos, iniciar o manejar el cambio, alimentar las relaciones instrumentales, trabajar con otros para alcanzar las metas compartidas, crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas. Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales, interactuar sin dificultad utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo de equipo.

## 3.5 IMPORTANCIA

El argumento que sustenta la importancia de la inteligencia emocional gira en torno a la relación que existe entre el sentimiento, carácter e instintos morales. Existen cada vez mas pruebas de que las posturas éticas fundamentales en la vida surgen de capacidades emocionales subyacentes; en principio es el impulso de la emoción, la semilla de todo impulso es un sentimiento que estalla por expresarse en acciones. Quienes estamos a merced del impulso, los que carecemos de autodominio, padecemos una deficiencia moral, la capacidad de controlar el impulso en la voluntad y el carácter.

Por la misma razón la raíz del altruismo se encuentra en la empatía, la capacidad de interpretar las emociones de nuestros semejantes; si no siente la necesidad a la desesperación del otro, no existe preocupación y si existen dos posturas morales que nuestra época reclama son precisamente estas : dominio de sí mismo y compasión y empatía por los demás. La herencia genética nos dota de una serie de rasgos emocionales que determina nuestro temperamento. Para el circuito cerebral implicado es extraordinariamente maleable, las lecciones emocionales que aprendemos de niños en casa y en la escuela dan forma a los circuitos emocionales, haciéndonos más expertos o ineptos en el manejo de nuestras emociones y en nuestras relaciones con los demás. Con base en la inteligencia emocional esto significa que la infancia y la adolescencia son ventanas críticas de oportunidad para fijar los hábitos emocionales que gobernarán nuestra vida.

La inteligencia emocional es importante puesto que actualmente las reglas de trabajo están cambiando; ya que ahora se nos juzga según normas nuevas, porque ya no solo importa la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quien será contratado y quien no, a quien se asciende y a quien se pasa por alto. La nueva medida por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión. Saber llevar inteligencia emocional a las empresas habla de ser más excelente, actualmente ya no se compete solo con productos, si no con el buen uso de la gente, en sí, la inteligencia emocional es la premisa

subyacente en toda preparación gerencial. Es un estribillo que se escucha una y otra vez pues es tan importante aplicarla para saber trabajar en equipo, estas son las habilidades que se deben incrementar para convertir en una organización el aprendizaje efectivo.

Cuando se esta alterado, la capacidad para manejar la complejidad cognitiva (de razonar), cae a pico. En pocas palabras las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al inteligente. Las aptitudes que se necesitan para triunfar comienzan con la potencia intelectual, pero también se necesita aptitud emocional para aprovechar a fondo el talento, si no obtenemos todo el potencial de la gente es por ineptitud emocional.

### **3.6 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA**

En una encuesta nacional sobre lo que buscan los empleadores en los empleados aspirantes, las aptitudes técnicas específicas son ahora menos importantes que la capacidad subyacente de aprender en el puesto. Después siguen:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente.
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.

El cociente intelectual tiene menos efectividad para pronosticar el éxito entre aquellas personas con inteligencia suficiente para manejarse en los campos de mayor exigencia cognitiva; el valor de la inteligencia emocional como instrumento del éxito se hace más poderoso cuanto más altas son las barreras de inteligencia para ingresar.

No competimos profesionalmente con personas carentes de la inteligencia necesaria para entrar en nuestro campo y permanecer en él, sino contra un grupo mucho menor: el de quienes lograron franquear las vallas de la preparación previos, los exámenes de ingreso y otros desafíos cognitivos para entrar en la actividad.

Puesto que la inteligencia emocional no es un factor de selección tan importante para el ingreso en esos campos, entre esos profesionales hay mayor variación en este dominio “suave” que en cuanto al Coeficiente Intelectual. Existe una gran diferencia entre quienes ocupan los extremos superior e inferior de la escala de inteligencia emocional, y estar arriba confiere una gran ventaja competitiva. Por ende, las habilidades “blandas” influyen aún más en el éxito que se tenga en los campos “duros”.

**Las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos.** Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimientos de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones. La aptitud emocional muestra qué proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo. Por ejemplo, ser hábil para servir a los clientes es un aptitud emocional basada en la empatía. De igual modo, la confiabilidad es una aptitud que se base en la autorregulación o en la capacidad de manejar bien los impulsos y las emociones. Tanto el servicio a los

clientes como la confiabilidad son aptitudes por las que una persona puede destacarse en su trabajo.

Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas.

Una persona puede ser sumamente empática, por ejemplo, pero no haber adquirido las habilidades basadas en la empatía que se traducen en la posibilidad de brindar un excelente servicio al cliente, ser un docente de primer nivel o lograr que en un grupo caracterizado por la diversidad, se trabaje en equipo; sería como si alguien tuviera un registro perfecto y tomara lecciones de canto, para convertirse en un magnífico cantante de ópera. Sin las lecciones no habría carrera en la música, a pesar del potencial: un Pavarotti que no hubiera tenido oportunidades de florecer.

### **3.7 Inteligencia emocional y grupos de trabajo**

Para poder trabajar en equipo se debe empezar por ser grupo, y para vincularnos como grupo se tiene que fomentar la inteligencia emocional. Desde tiempos muy remotos la emergencia de las habilidades interpersonales inician cuando el hombre se congrega en grupos para coordinarse socialmente para cazar y recolectar alimentos, teniendo como resultado que esto rendía en mayor cantidad, lo que repercutía en adquirir habilidades para su supervivencia, lo que hizo que los niños recibieran adiestramiento en el periodo de su desarrollo hasta los 15 años, periodo en el que el cerebro humano alcanza la madurez anatómica.

Una de las aptitudes que debe tener un jefe es la capacidad de interpretar el contexto humano, de captar lo que está en juego; el ser jefe implica tener la capacidad de

hacer que las cosas cobren realidad. ¿cómo se hace para que el mundo haga parte del trabajo por uno ? se requiere saber interpretar la situación. El arte de causar impacto a través de la gente es la capacidad de unir a los demás, a traer colegas a la obra, crear la masa crítica para la investigación.

Una vez que has hecho eso, la pregunta siguiente es ¿ cómo hacer que participe el resto de la corporación ? Y luego emitir el mensaje para convencer al resto del mundo. Comunicar no es simplemente cuestión de arrojar información a otra persona, es crear una experiencia, interesar al otro a fondo.

En una empresa, los equipos de trabajo necesitan algo más que conocimientos técnicos ; necesitan ser hábiles para escuchar y comprender ser flexibles y saber trabajar en equipo. También deben ser capaces de energizar a los demás de comprometerse y confiar en quienes trabajan con ellos. Dentro de una empresa se debe considerar que la aptitud técnica y las facultades analíticas son muy valiosas, pero también lo son las aptitudes emocionales como el trato interpersonal, la innovación, el liderazgo efectivo, la capacidad de trabajar en colaboración y dentro de una red. En la lista figura nuevamente la aptitud y el pensamiento analítico, pero también se incluyen la seguridad, la flexibilidad y el afán de triunfo, la vocación de servicio, el trabajo en equipo y la colaboración, el saber influir sobre otros y el fomentar el desarrollo ajeno. Estos retratos de aptitud surgen de horas dedicadas a entrevistas y a evaluaciones a los empleados.

No es solo la destreza lo que distingue a las estrellas, si no también el trabajo en equipo. Los mejores están dispuestos a quedarse fuera de hora de trabajo para ayudar en las

tareas y terminación de un proyecto, y en vez de reservarse los atajos que descubren, los comparten con otros, ellos no compiten, comparten.

Las aptitudes vienen en grupos, para lograr un desempeño excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, si no dominar una combinación, que son los cinco aspectos de la inteligencia emocional (conocimiento de uno mismo, autodomínio, motivación, empatía, habilidad social). Las aptitudes emocionales que con más frecuencia conducen al alto nivel de éxito son:

- Iniciativa.- Afán de éxito y adaptabilidad.
- Influencia.- Liderazgo de equipo y conciencia política.
- Empatía.- Seguridad y desarrollo de otros.

Actualmente se ha comprobado que el coeficiente intelectual, pasa a segundo término pues la inteligencia emocional es lo que principalmente funciona para trabajar en equipo, se debe saber comportar en equipo, ser simpático, tener trato social, adoptar el estilo de los demás a los cambios, a los cambios de la cultura orgánica ó de aceptar y asimilar la crítica constructiva, sobre las características que se deben cambiar o mejorar. Se deberá tener la capacidad de trabajar con diferentes estilos y con todo tipo de cultura orgánica, desde el vendedor que sale a la calle hasta el gerente, se requiere empatía y autodomínio emocional. Se necesita agilidad para liderar y para aprender.

Autodomínio; conservar la compostura bajo estrés, mantenerse serenos y seguros (confiables en el calor de la crisis).

**Escrupulosidad;** aceptan responsabilidades admitiendo sus faltas y errores, se ocupan de solucionar los problemas y siguen adelante sin obsesionarse con el fracaso.

**Confiabilidad;** preocuparse de las necesidades de los subordinados y por los requerimientos de la tarea a realizar.

**Habilidad social;** ser empáticos y sensibles, demostrar tacto y consideración en su trato con todos, superiores y subordinados por igual.

**Fortalecimiento de lasos;** saben apreciar mejor la diversidad y se entienden con gente de toda clase.

### **3.8 Inteligencia emocional y liderazgo**

La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo pues su esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más afectividad. Manejar una situación emocional requiere las capacidades necesarias para resolver los problemas de raíz, se necesitan facultades tales como el conocimiento de uno mismo, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva y cierta parte para hacer la persona en que todos los presentes van a confiar.

La inteligencia emocional debe aplicarse cuanto más se ascienda en la organización, para un desempeño estelar en todos los trabajos, en todas las especialidades, la aptitud emocional es dos veces mas importante que las facultades puramente cognitivas.

Para tener éxito en los planes mas elevados, en los puestos de liderazgo, virtualmente toda la ventaja depende de la aptitud emocional. Ya que a medida de que esta fomenta logros tan destacados es comprensible que rinda más en la cima. El desempeño de

los ejecutivos debido a su influencia financiera tiene consecuencias económicas mucho mayores que la de los empleados que trabajan a sus ordenes, en un caso extremo un gerente muy hábil puede multiplicar las ganancias de una compañía grande mientras que uno torpe puede llegar a hundirla.

Utilizando el valor de la magia si nos referimos a ventas en atención al cliente cuando éste solicita viajar y no tenemos salidas se le debe dar seguimiento hasta conseguir lo que nos están pidiendo por medio de llamadas telefónicas, etc. o cuando sabemos que es temporada alta para nuestra empresa y conocemos gente que ha utilizado nuestro servicio hacerles llegar información por medio de folletos visitas etc. Dado que las aptitudes emocionales componen cuando menos dos tercios de un desempeño sobresaliente, los datos sugieren que la línea de base de cualquier organización aumenta considerablemente su valor.

Dentro de la empresa lo que se distingue de unos buenos jefes no es su potencial cerebral sino su actitud emocional, siendo esta la capacidad que se tiene para sabernos comunicar, escuchar, motivar y lo más importante la comunicación con nuestros grupos de trabajos.

Las compañías cuya gente trabaja mejor en unión tiene cierta ventaja competitiva; en el lugar de trabajo donde se acentúan la flexibilidad los equipos y una buena orientación hacia el cliente, esta crucial serie de aptitudes emocionales se va tornando cada vez mas esencial para la excelencia en todos los trabajos del mundo. Cuando hablamos de aptitud emocional sabemos que es la capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional la que origina un desempeño laboral sobresaliente, logra que otros respondan de

la manera deseada. En el fondo de esta aptitud hay dos facultades; la empatía que incluye la capacidad de comprender los sentimientos ajenos y la habilidad social, que permite manejar con habilidad esos sentimientos.

Las aptitudes que se necesitan para el éxito pueden cambiar a medida que uno asciende de rango en rango; en las organizaciones más grandes los ejecutivos principales necesitan un mayor grado de conciencia política que los ejecutivos intermedios. Y ciertos puestos requieren actitudes específicas. Para las mejores enfermeras es cierto sentido del humor; para los banqueros, el respeto de la confidencialidad de sus clientes; para un director de escuela obtener críticas constructivas de padres y maestros, etc. En las fuerzas de seguridad es una habilidad comprensiblemente apreciada el saber utilizar el mínimo de fuerza necesaria.

Más aun: las aptitudes clave se ajustan a la realidad de una organización dada. Cada empresa y cada industria tiene su propia ecología emocional.

## **COMPRENDER A LOS DEMÁS**

Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar
- Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden
- Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.

**Existe una política de empatía:** de quienes detentan poco poder se espera, típicamente, que perciban los sentimientos de los demás; en cambio, los que tienen poder no

se sienten tan obligados a la sensibilidad. En otras palabras: **la estudiada falta de empatía es una manera de afirmar tácticamente la autoridad.**

Quienes aún piensan que la empatía está fuera del lugar en los negocios o la consideran demasiado “blanda”, lo hacen principalmente a causa de dos malentendidos comunes. Uno consiste en confundir la empatía con el psicologismo; el otro es la equivocada creencia de que empatizar con alguien equivale a estar de acuerdo con él.

A continuación se presenta una síntesis de los puntos básicos a considerar con respecto a la inteligencia emocional

### **AYUDAR A LOS DEMÁS A DESARROLLARSE**

Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso
- Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar}
- Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.

Un buen instructor o mentor ayuda a los empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad y la satisfacción con el trabajo.

### **COMUNICACIÓN**

Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Son afectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje
- Enfrentan directamente los asuntos difíciles
- Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado
- Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas.

## **MANEJO DE CONFLICTOS**

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles
- Detectan las potencias y conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos
- Alientan el debate y la discusión franca
- Orquestan soluciones que benefician a todos
- Negociar y resolver desacuerdos

## **LIDERAZGO**

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Articulan y despiertan entusiasmo es pos de una visión y una misión compartidas
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad
- Guían mediante el ejemplo
- Inspiran y guían a individuos o grupos

## **COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN**

Las personas dotadas con esta aptitud:

- Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales
- Colabora, compartiendo planes, información y cursos
- Promueven un clima amigable y cooperativo
- Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar
- Trabajan con otros para alcanzar objetivos compartidos

## CAPÍTULO IV

### CASO PRÁCTICO

El presente trabajo se realizó tomando como base el método de análisis y síntesis, ya que se identificaron las áreas que conforman la empresa con la intención de determinar algunos problemas relacionados con el tema central para posteriormente, realizar una síntesis de la problemática con fundamento en la inteligencia emocional y presentar un informe sobre los resultados obtenidos.

La técnica utilizada en la investigación fue la técnica de campo, debido a que el proceso de análisis se realizó en la empresa, con la finalidad de conocer las características reales de la misma y tener así contacto directo con el problema de estudio.

Las técnicas específicas empleadas fueron:

**Observación.-** Esta técnica nos sirve para iniciar la investigación y consiste en centrar la atención en los hechos y situaciones que involucran el problema de estudio.

**Entrevista.-** Es la técnica para obtener información complementaria sobre datos y opiniones del personal que conforman la organización y por considerarse necesario, fue apoyada con la aplicación de cuestionarios a los colaboradores de la empresa.

Cuestionarios.- Estos se aplicaron a la totalidad del personal que conforma la matriz de la empresa ubicada en la ciudad de Uruapan, Mich., es decir, se aplicaron cinco cuestionarios a directivos incluyendo el nivel de jefatura, con la finalidad de recabar información con respecto a la comunicación que se da en la empresa, y el enfoque que le da a la misma este nivel jerárquico.

Así mismo, fueron aplicados once cuestionarios al resto del personal para identificar su opinión respecto a los procesos de comunicación y además, conocer la percepción sobre las relaciones entre compañeros y directivos.

## 4.1 ANTECEDENTES

La compañía inicia sus actividades en el año de 1980 fungiendo como persona física, ya que su fundador el Sr. Eduardo Cruz Delgado contaba solo con 2 aviones de 4 plazas los cuales había adquirido en abonos y para lo cual trabajaban él y su esposa para reunir el importe que abonaban cada quince días ya que no contaban con un capital que les permitiera comprar el equipo al contado. En ellos realizaba transportación de personas principalmente a las poblaciones aledañas a la ciudad de Uruapan y en todo el estado de Michoacán con su servicio de taxi aéreo, posteriormente adquirió otro avión con matrícula xb-zgh en el año de 1992 y con éste realizan vuelos a cualquier parte de la república mexicana, dándose a conocer en varios estados del país.

En el año de 1994 adquirieron 2 aviones xa-kov y xa-gua los cuales contaban con 9 plazas cada uno y se empezó a ofrecer el servicio de vuelos de ruta cubriendo los destinos Uruapan-Lázaro Cárdenas, Uruapan-Morelia y Uruapan-Colima y al ser insuficientes los equipos para satisfacer la demanda del público usuario decidieron adquirir el avión metro II matrícula xa-tgf el cual cuenta con 21 plazas, así al iniciar vuelos de ruta se tuvo la necesidad de contratar agentes de tráfico en las diferentes estaciones así como pilotos en la ciudad de Guadalajara, Jal.

Al llegar el año de 1995 se planeó convertir a esta persona física en persona moral ya que se tenía la necesidad de asociarse y constituir una empresa familiar ya que en la

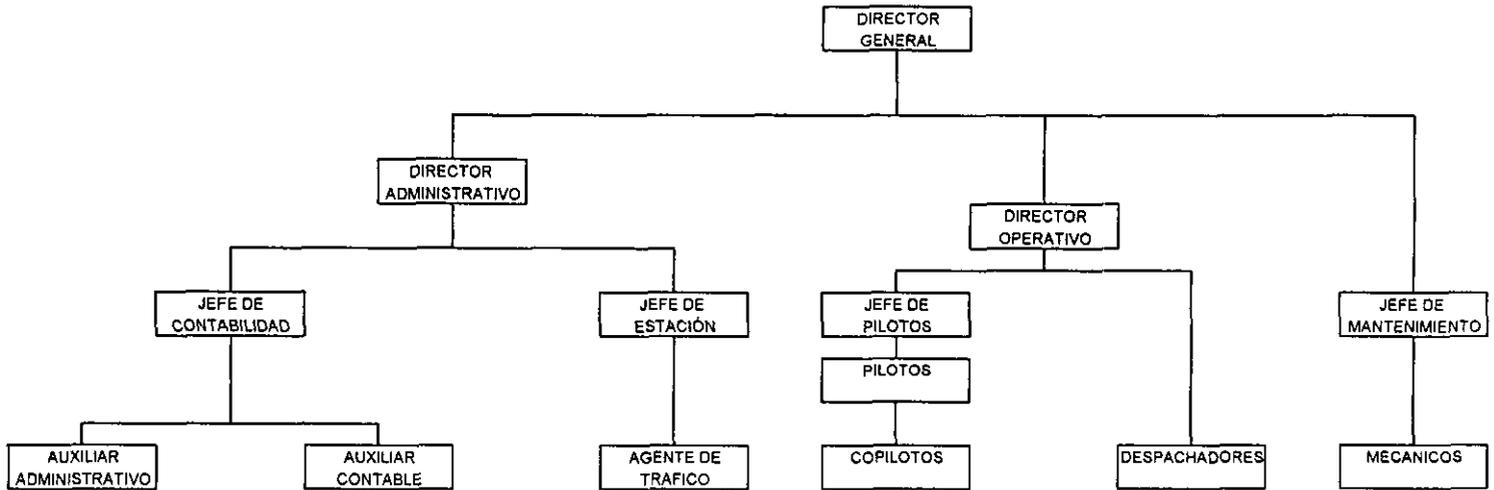
empresa trabajaban el fundador Sr. Eduardo Cruz Delgado, la señora María Amezola Pazos, el Sr. Juan Cruz Amezola Capitán de pilotos y el Sr. Edgar Cruz Amezola como administrador general y entre ellos acordaron adquirir un nuevo avión metro III matrícula XA-TMM para el cual se realizó una importante aportación al capital que hiciera posible la compra de este último equipo el cual cuenta con 19 plazas.

En la actualidad se cuenta con 4 aviones los cuales realizan vuelos de ruta y Uruapan-Lázaro Cárdenas, Uruapan-Colima y Uruapan-León. los aviones de nueve plazas cubren principalmente los vuelos especiales que los usuarios contratan.

En la empresa laboran un total de 58 personas las cuales están divididas en las estaciones de Guadalajara, Lázaro Cárdenas, Morelia, Apatzingan Zihuatanejo y la oficina matriz se encuentra en Uruapan que es donde se concentran todas las actividades administrativas y de operación.

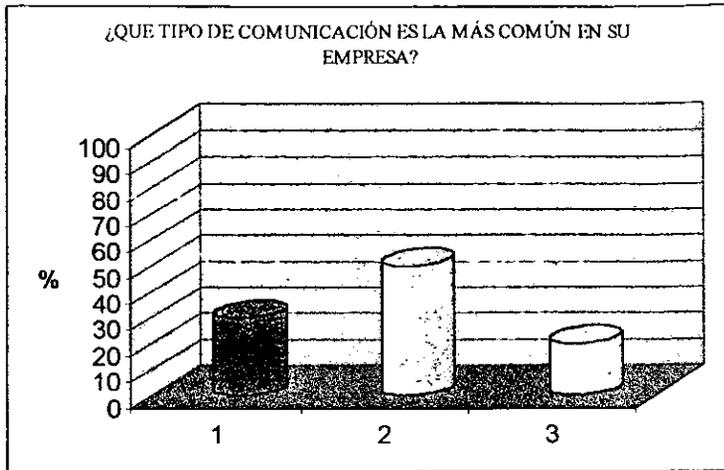
A continuación se presenta el organigrama de la matriz ubicada en la ciudad de Uruapan, Mich.

# AEROCENTRO, S.A. DE C.V.



FUENTE: AEROCENTRO, S.A. DE C.V.

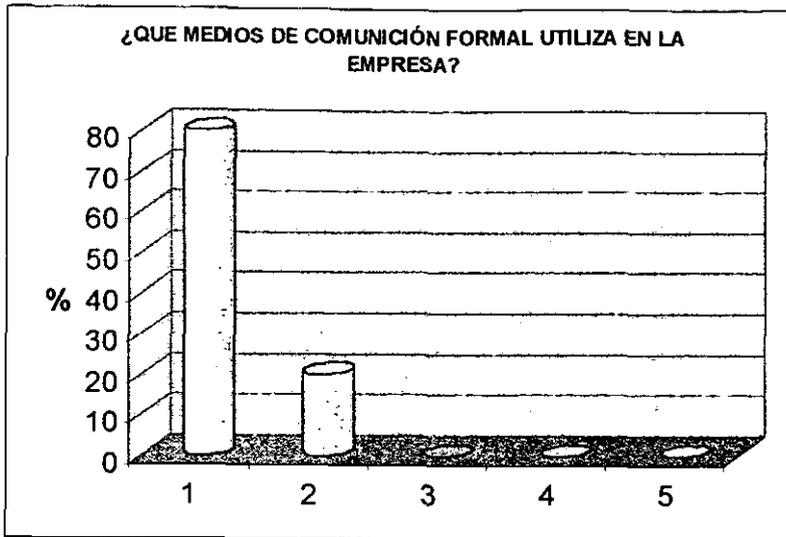
GRAFICO No. 1



1. FORMAL 30%
2. INFORMAL 50%
3. AMBAS 20%

De los encuestados el 30% contestó que la comunicación más común en la empresa es la formal, mientras que el 50% contestó que la comunicación más común en la empresa es informal y el 20% restante respondió que la comunicación se da de ambas formas. De acuerdo a lo anterior, se puede apreciar que predomina la comunicación informal por lo que se presta a que muchas veces no exista un proceso de retroalimentación con el cual se constata que las instrucciones fueron comprendidas en su totalidad y que además no quede evidencia de las instrucciones giradas entre los diferentes niveles jerárquicos hacia los jefes de departamento y hacia sus subordinados. Sin embargo, este tipo de comunicación ofrece la ventaja de eliminar el protocolo agilizando de esta manera las operaciones.

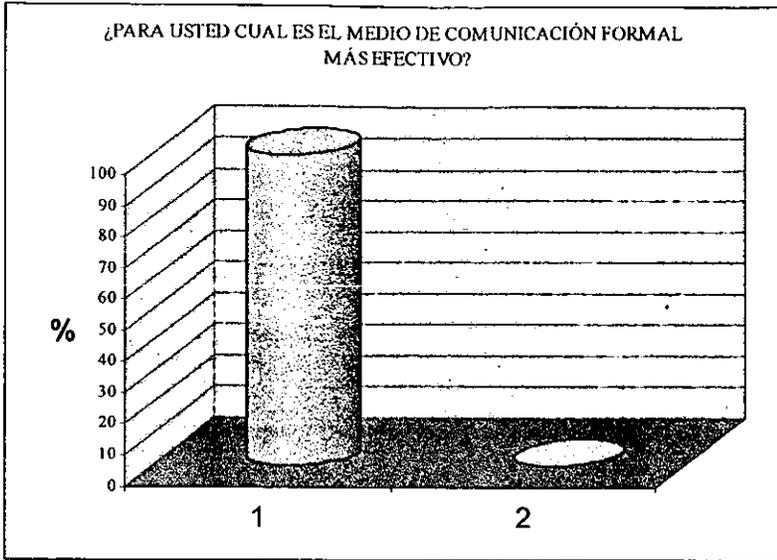
## Directivos



1. REUNIONES	80%
2. MEMORANDUM	20%
3. PERIODICO MURAL	0%
4. BOLETINES	0%
5. OTROS	0%

El 80% de los encuestados opina que el medio de comunicación formal utilizado en la empresa son las reuniones aunque éstas no se lleven a cabo de manera constante, mientras que el 20% respondió que es el memorandum. Por lo anterior, se deduce que en la empresa se le otorga gran atención a las reuniones, no obstante que existen otros medios como el periódico mural o boletines, por esta razón, es conveniente que además de las reuniones se realice otro tipo de comunicación que permita que se logre una comunicación más efectiva considerando que ésta, es básica para que se realicen de manera eficiente las operaciones de la empresa.

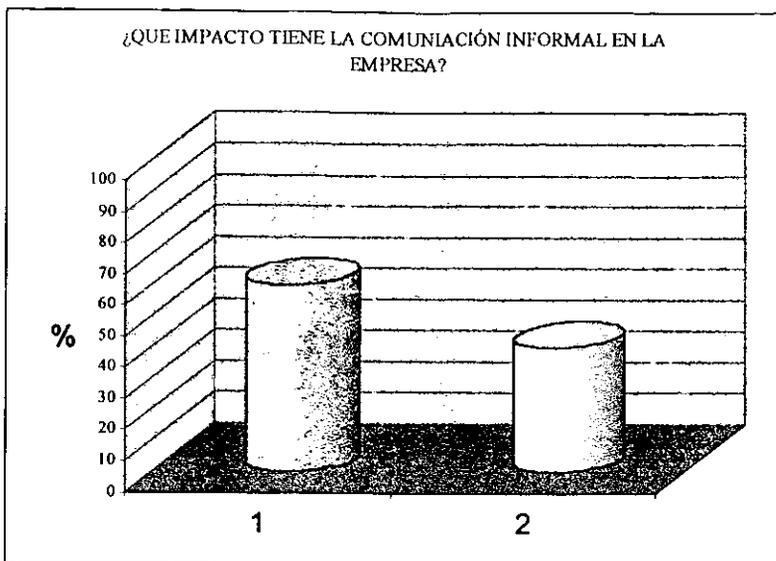
DIRECTIVOS



1. REUNIONES 100%
2. OTROS MEDIOS 0%

De los encuestados el 100% considera que el medio de comunicación formal más efectivo son las reuniones declarando que en éstas se aclaran dudas, se recogen las inquietudes, se dan instrucciones y se da continuidad a objetivos. Sin embargo, a pesar de las ventajas que nos ofrece este tipo de comunicación se deberían considerar otras alternativas como circulares, boletines, periódico mural, etc., que permitan tener un control de las órdenes que involucran responsabilidades y hechos trascendentales.

## DIRECTIVOS

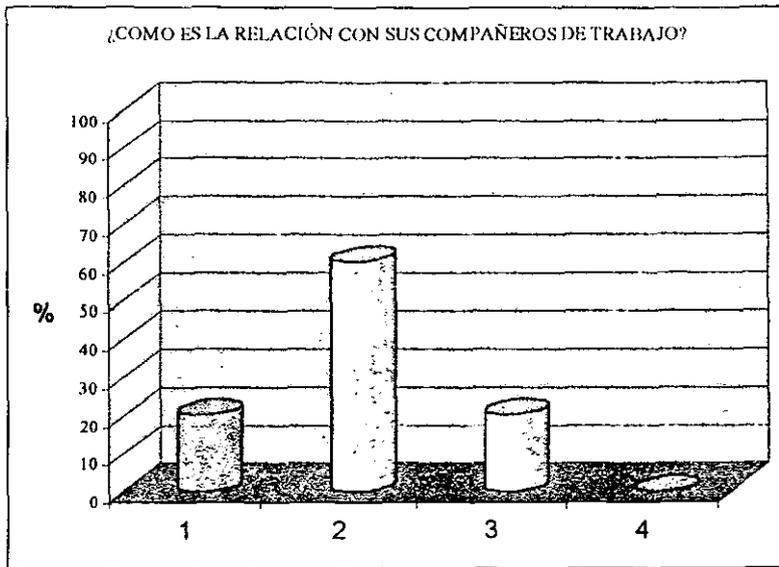


1. NO TIENE TRASCENDENCIA 60%

2. ES FACILMENTE CONTROLABLE 40%

60% de los encuestados declara que el impacto de la comunicacion informal en la empresa es mínimo, ya que ésta no trasciende debido a que no se realiza por escrito no existe un antecedente de las órdenes e instrucciones giradas. Asi mismo, el 40% restante manifiesta que esto es controlable debido a que para ellos no es necesario que las instrucciones y disposiciones se realizen por escrito. De acuerdo a lo anterior, se considera importante que se establezcan políticas donde se contemple que toda instruccion, disposición u orden sea dado a conocer al resto del personal por escrito de tal manera que se evite la distorsión de la información y además se tenga un respaldo documental de ésta.

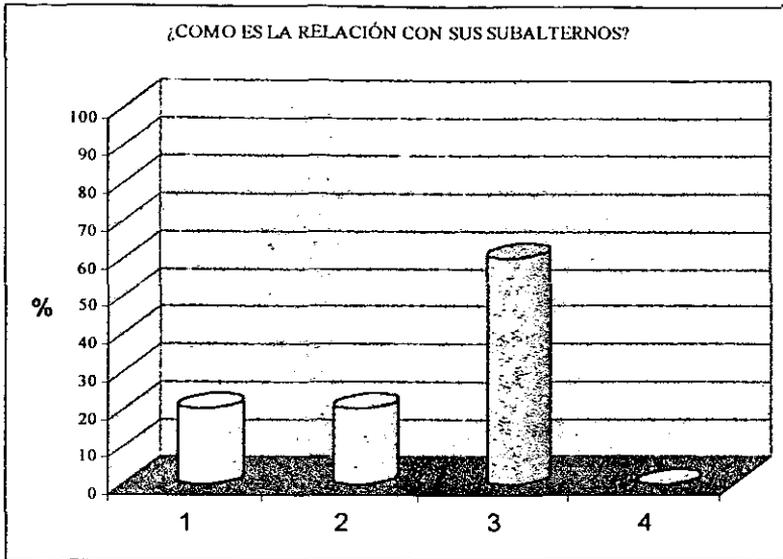
## DIRECTIVOS



1. EXCELENTE 20%
2. BUENA 60%
3. REGULAR 20%
4. MALA 0%

En esta pregunta el 20% de los encuestados considera que su relación con sus compañeros de trabajo es excelente, el otro 60% la considera buena y el 20% restante la considera regular, lo que denota que en general las relaciones interpersonales en la empresa son buenas, sin embargo, existe un 20% al que debe prestarse atención ya que se deben fomentar las buenas relaciones entre colaterales con el fin de mantener un ambiente de trabajo sano y sea posible el crear un espíritu de cooperación entre el personal.

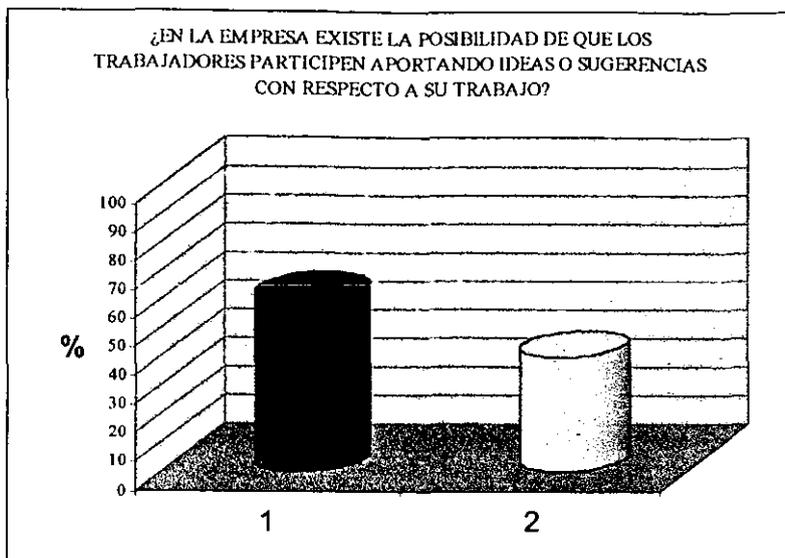
DIRECTIVOS



- 1. EXCELENTE 20%
- 2. MUY BUENA 20%
- 3. BUENA 60%
- 4. MALA 0%

El 20% manifiesta que la relación con sus subalternos es excelente, el 20% declara que es muy buena, y el 60% declara que es buena, siendo este ultimo rubro el más representativo, por lo que se puede deducir que es importante poner énfasis en fomentar el logro de mejores relaciones ya que al existir éstas, se logra una mejor integración en la realización de las actividades así como una mayor cooperación en los equipos de trabajo teniendo efectos positivos que apoyan al logro de los objetivos.

## DIRECTIVOS

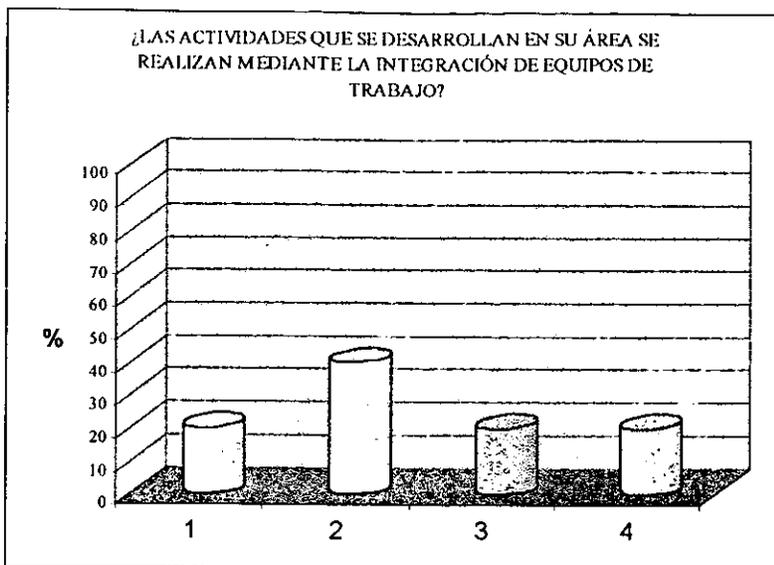


1. SI 60%

2. NO 40%

El 60% de los encuestados manifiesta que en la empresa existe la posibilidad de que los trabajadores participen aportando ideas o sugerencias con respecto a su trabajo y el 40% restante dijo que no tienen esa oportunidad, por lo que los directivos deberían de considerar que sus subordinados pueden aportar mucho más que un trabajo operativo, realizando reuniones donde se tengan lluvias de ideas, o por medio de propuestas por escrito de aquellas situaciones o labores en las que los trabajadores consideren que se puede realizar determinada actividad minimizando los tiempos o implementando acciones que lograrían eficientar los procesos.

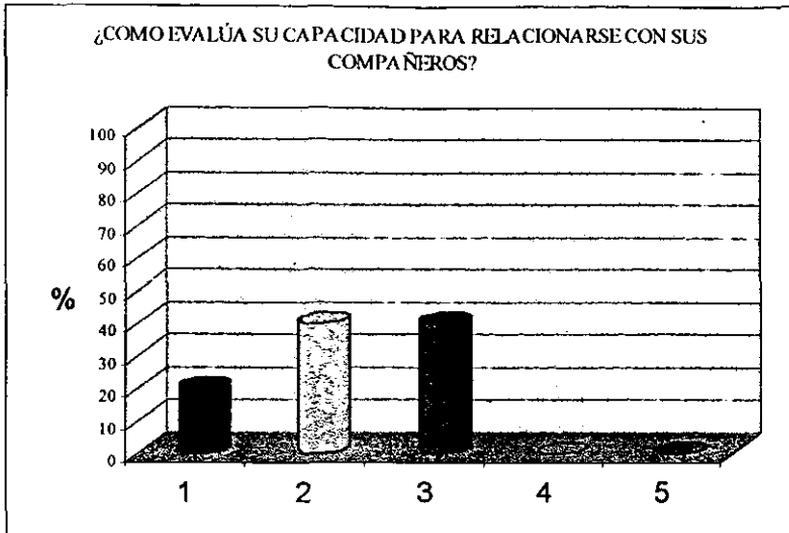
DIRECTIVOS



- 1. SIEMPRE                      20%
- 2. FRECUENTEMENTE      40%
- 3. OCASIONALMENTE      20%
- 4. NUNCA                        20%

En cuanto a integración de equipos de trabajo se tiene que el 40% manifiesta que las actividades que se desarrollan en su área de trabajo se realizan mediante la integración de equipos de trabajo, el 20% manifiesta que siempre, el 20% que ocasionalmente y el 20% restante declara que nunca; de acuerdo a estos resultados se puede apreciar que hace falta fomentar un espíritu de compañerismo entre los miembros de la organización ya que de esta manera se logra incrementar una cultura de participación y cooperación la cual da mejores resultados que si se tuviera una cultura de competencia, pues cada quien se preocupa por aprender más y además comparte ese conocimiento con sus colaterales para entre todos lograr mejores resultados en las actividades.

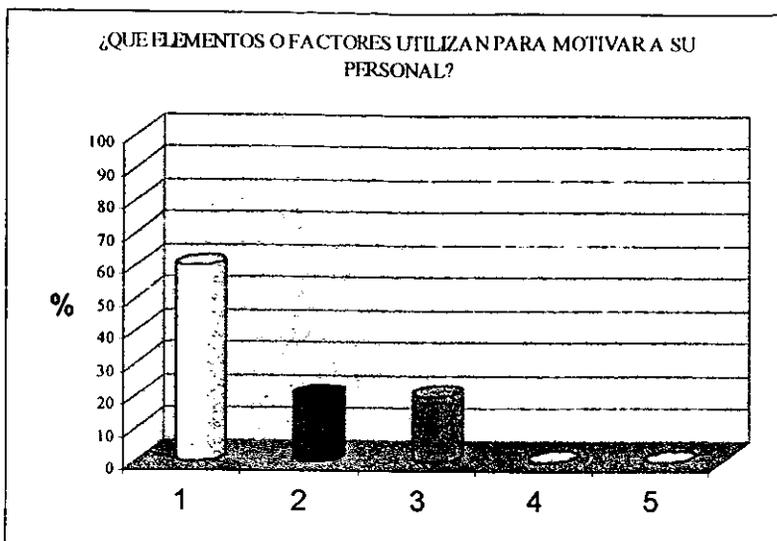
DIRECTIVOS



- 1. EXCELENTE 20%
- 2. MUY BUENA 40%
- 3. BUENA 40%
- 4. REGULAR 0%
- 5. MALA 0%

Al preguntar como se evalúa la capacidad individual para relacionarse con sus compañeros de trabajo se obtuvo que el 20% manifiesta que es excelente, el 40% declara que es muy buena y el 40% restante que es buena; de acuerdo a estos resultados existe un gran potencial que la empresa debe aprovechar para integrar equipos de trabajo ya que al existir una buena relación entre los trabajadores se logran excelentes resultados cuando se trabaja en equipo e impera un alto sentido de colaboración.

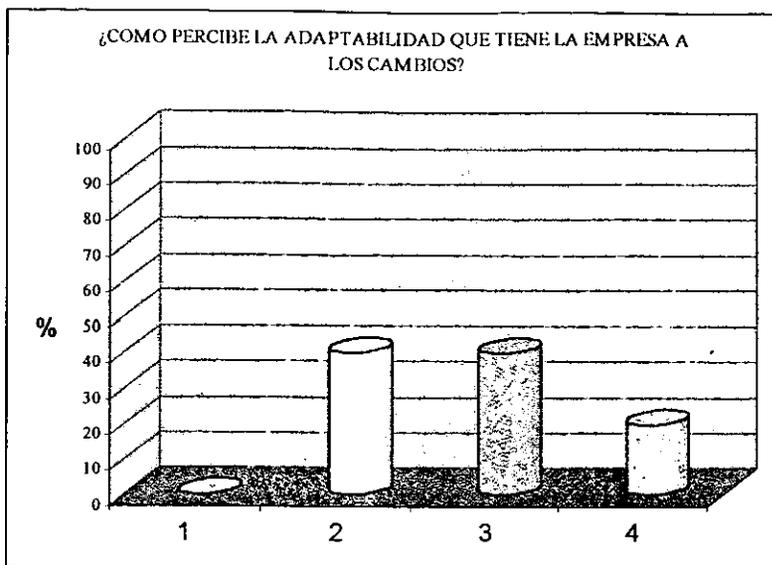
DIRECTIVOS



1. ESTIMULOS ECONOMICOS	60%
2. PROMOCIONES	20%
3. NINGUNA	20%
4. RECONOCIMIENTOS NO MONETARIOS	0%
5. OTROS	0%

En lo referente a motivación de personal se obtuvo que el 60% del personal considera que esto se logra con estímulos económicos, el 20% promociones o ascensos y el 20% restante manifiesta que ninguno. Lo anterior nos muestra que la empresa está desaprovechando otros medios de motivación como pueden ser tanto el reconocimiento a los logros como a la aportación de ideas, premios a la iniciativa, etc. Por supuesto que no podemos desconocer la importancia de los incentivos económicos pero también es importante fomentar el sentido de logro en el trabajador de tal manera que el sienta que al lograrse un objetivo éste pudo alcanzarse gracias a la contribución que él tiene con su trabajo y su esfuerzo diario.

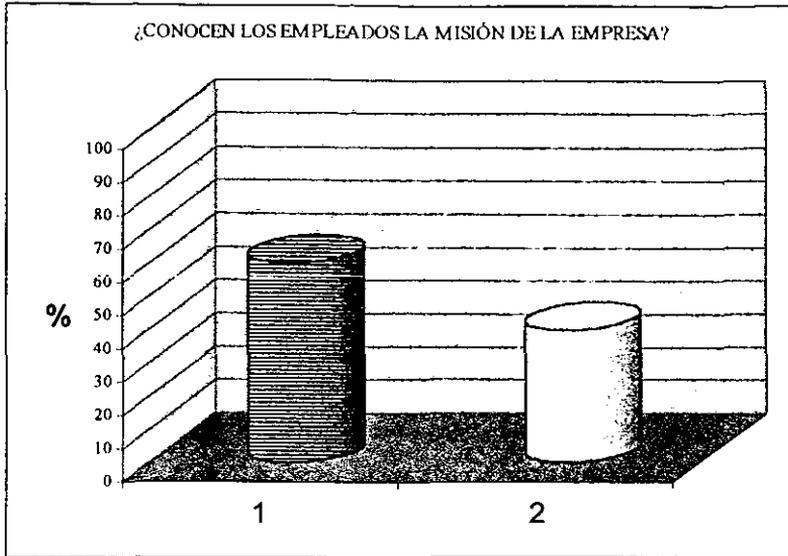
DIRECTIVOS



- 1. GRAN ADAPTABILIDAD      0%
- 2. MEDIANA ADAPTABILIDAD 40%
- 3. POCA ADAPTABILIDAD    40%
- 4. NULA ADAPTABILIDAD    20%

El 40% de los encuestados percibe que la empresa tiene una mediana adaptabilidad a los cambios y esto es importante ya que la empresa por ser un sistema abierto debe mantener una actitud de constante evolución y retroalimentación de su entorno, sin embargo, un 40% percibe que la empresa tiene poca adaptabilidad a los cambios y un 20% opina que es nula, por lo que se deben revisar las políticas, reglas y en general todo aquello que minimize y limite el que la empresa vaya evolucionando a la par con los cambios que en el exterior se generan.

DIRECTIVOS



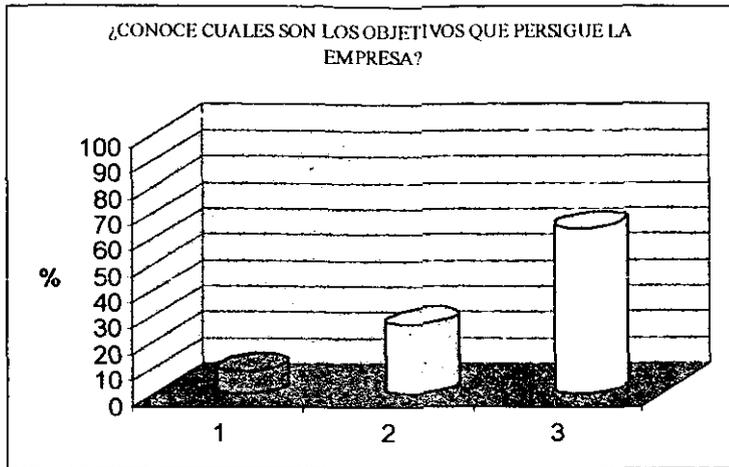
1. SI 60%

2. NO 40%

En lo referente a la misión y los objetivos de la empresa, un 60% de los directivos declara conocerlos por lo que es una buena señal de que saben el rumbo que la empresa debe seguir y en esta medida colaboran con los objetivos, sin embargo, el 40% restante manifiesta no conocerlos, por lo que los directivos debe esforzarse por difundir de manera clara e inmediata la misión y los objetivos de la empresa ya que el conocerlos es fundamental para el buen funcionamiento de la misma.

## CUESTIONARIO APLICADO A COLABORADORES

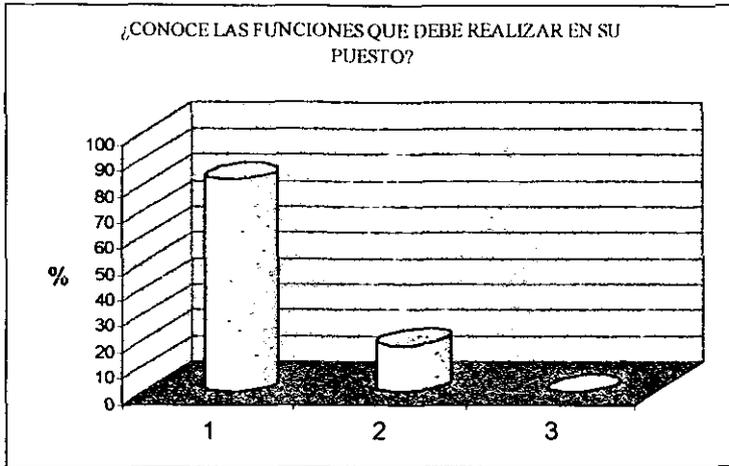
GRAFICO No. 1



1. COMPLETAMENTE	9%
2. PARCIALMENTE	27%
3. NO	64%

En la encuesta realizada a los colaboradores se obtuvo que el 64% de los encuestados contestó que no conoce cuales son los objetivos que la empresa pretende alcanzar, siendo este resultado alarmante ya que al no conocer que es lo que se quiere lograr con el esfuerzo conjunto se crea un ambiente de indiferencia y desgano entre el personal pues no sienten que con su trabajo estén contribuyendo a el logro de una meta, además el 27% contestó que los conocía parcialmente y solo un 9% pudo asegurar que los conocía completamente, siendo este último un porcentaje demasiado bajo para que una empresa logre involucrar a su personal en sus metas y lograr óptimos resultados.

COLABORADORES

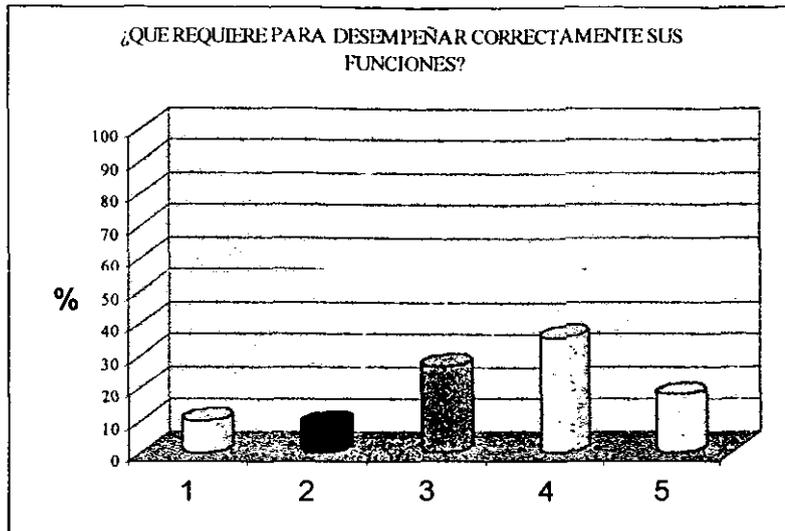


- 1. COMPLETAMENTE 82%
- 2. PARCIALMENTE 18%
- 3. NO 0%

El resultado que se obtuvo de aplicar esta pregunta es que un 82% de los encuestados respondió que conoce sus funciones completamente y un 18% confesó que conoce sus funciones parcialmente, por lo tanto se puede apreciar que es necesario aplicar medidas correctivas que permitan lograr que el 100% del personal conozca cuales son sus funciones específicas ya que al tener un desconocimiento de ellas, se puede prestar a que se presenten tiempos muertos excesivos y con esto se retrasan las operaciones básicas de la organización.

GRAFICO No. 3

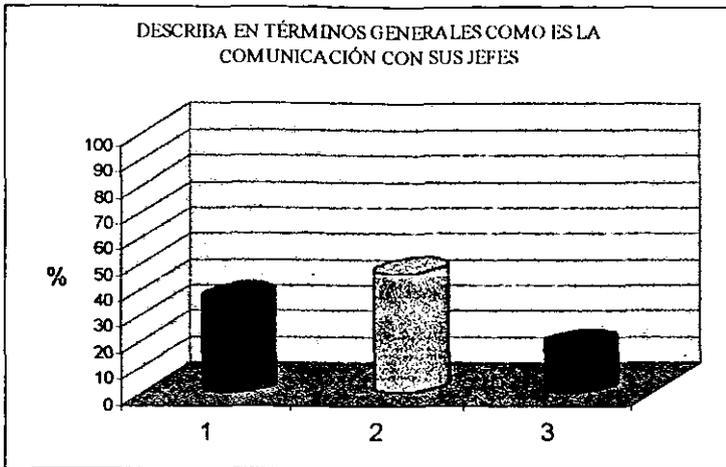
## COLABORADOES



- |                       |     |                           |     |
|-----------------------|-----|---------------------------|-----|
| 1. COOPERACIÓN        | 10% | 4. CURSOS DE CAPACITACIÓN | 36% |
| 2. MAYOR COLABORACIÓN | 9%  | 5. INSTRUCCIONES CLARAS   | 18% |
| 3. MOTIVACIÓN         | 27% |                           |     |

Los resultados que se obtuvieron de esta pregunta muestran que el 10% de los trabajadores opinan que necesitan sentir más cooperación de sus jefes, el 9% requiere de mayor colaboración entre sus compañeros, el 27% requiere mayor motivación, el 36% requiere de capacitación y el 18% restante opina que las órdenes y las instrucciones sean claras; por lo que se deberá de elaborar un plan donde se contemplen diferentes acciones encaminadas a motivar al personal tales como reconocimiento al esfuerzo, becas, etc.; además de que los directivos y jefes de departamento deben tener especial cuidado en cerciorarse de que sus ordenes e instrucciones están perfectamente comprendidas. Así mismo, se deben elaborar programas de capacitación planeados de tal manera que todos los trabajadores tengan la oportunidad de aprovechar sin alterar las operaciones normales de la empresa; ya que de no aplicarse estas medidas correctivas los trabajadores se sienten desalentados además que no se les brinda la oportunidad de mejorar tanto ellos como personas ni como sus procesos negándoles toda posibilidad de superación.

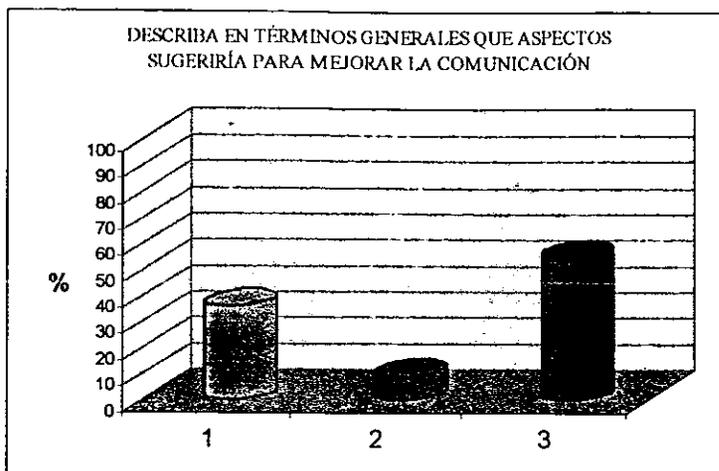
COLABORADORES



- 1. BUENA      36%
- 2. REGULAR    46%
- 3. MALA        18%

En el resultado que se obtuvo en esta pregunta se tiene que el 46% de los trabajadores respondió que la comunicación es regular, el 36% manifiesta que es buena y el 18% restante considera que es mala la comunicación. Como se aprecia, en términos generales la comunicación entre jefes y subordinados es deficiente por lo que si no se toman medidas para poder mejorar ésta, se pueden crear malas relaciones, lo que repercutiría en un bajo desempeño laboral entre otros problemas.

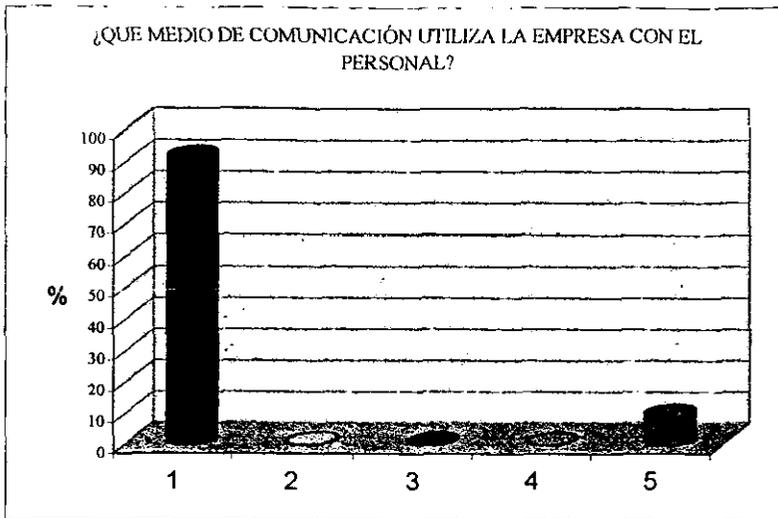
## COLABORADORES



- |                           |     |
|---------------------------|-----|
| 1. REUNIONES              | 36% |
| 2. CURSOS DE CAPACITACIÓN | 9%  |
| 3. LIBERTAD DE EXPRESIÓN  | 55% |

Teniendo como resultado que el 36% manifiesta que necesita reuniones, el 55% respondió que requiere libertad de expresión y el 9% restante que necesita cursos de capacitación. De acuerdo a los resultados se pone de manifiesto que existe una gran inquietud entre la mayoría de los trabajadores respecto a que se les permita expresar sus ideas e inquietudes sin el temor a sufrir alguna amonestación por parte de la empresa, ya que si se realizaran reuniones más frecuentes, en ellas se podrían expresar los puntos de inconformidad que de no manifestarse pueden llevar a un descontento general, de igual manera, en estas reuniones pueden aportar ideas y experiencias que enriquezcan las relaciones laborales y conlleven a un mejor funcionamiento de la organización.

COLABORADORES

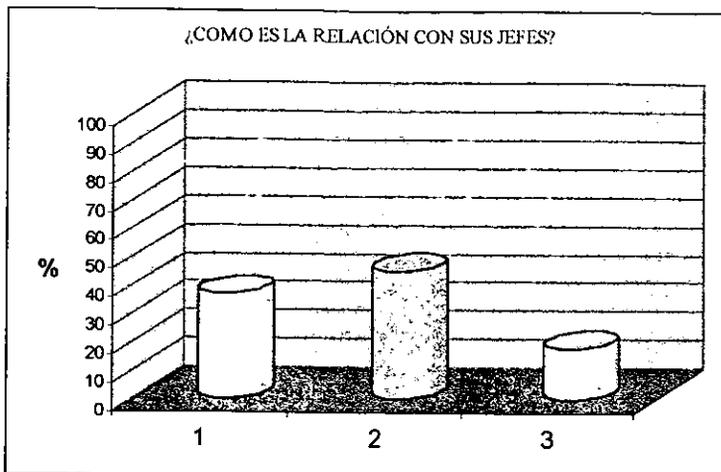


- |                    |     |
|--------------------|-----|
| 1. REUNIONES       | 91% |
| 2. MEMORANDUM      | 0%  |
| 3. PERIODICO MURAL | 0%  |
| 4. BOLETINES       | 0%  |
| 5. OTROS           | 9%  |

El 91% de los trabajadores manifestó que el medio de comunicación que utiliza la empresa son las reuniones y el 9% restante manifestó que otros, específicamente el verbal. Aun con las ventajas de retroalimentación que nos ofrecen las reuniones no siempre son las más adecuadas, ya que como los mismos trabajadores comentan éstas se realizan tres o cuatro veces al año, no teniendo el seguimiento adecuado de los asuntos ahí tratados, además, se deben aprovechar otros medios más eficaces de comunicación de acuerdo al asunto que se desee tratar.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

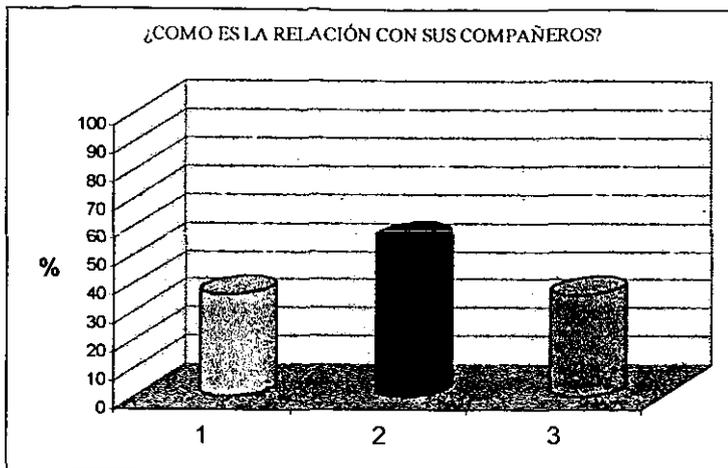
## COLABORADORES



1. EXCELENTE 37%
2. BUENA 45%
3. REGULAR 18%

Se tiene como resultado que el 37% de los trabajadores opina que la relación con su jefe es excelente, el 45% declara que es buena y el 18% restante que es regular, por lo que es necesario que se consideren aquellas personas con las que la relación es regular para tratar de mejorar ésta, ya que en la medida en que la relaciones interpersonales entre jefes y subordinados funcionen adecuadamente se reflejara en el buen desempeño de sus tareas, además del mejoramiento del clima organizacional.

## COLABORADORES



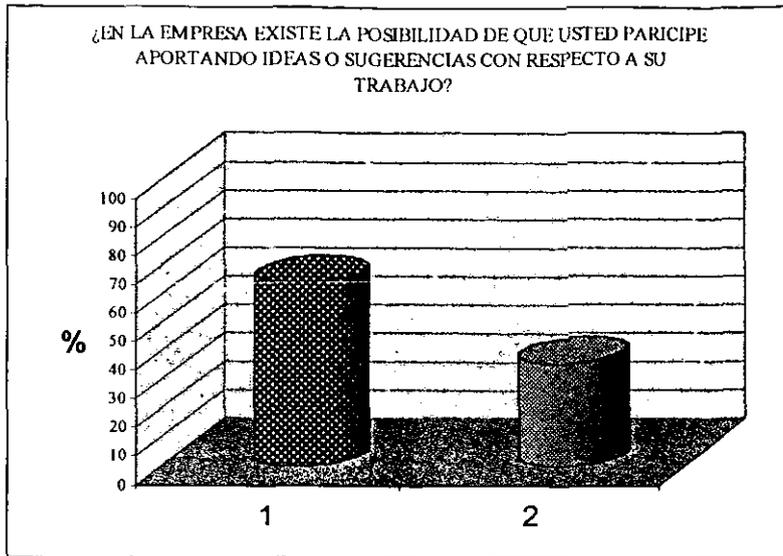
1. EXCELENTE 36%

2. BUENA 55%

REGULAR 9%

Teniendo que el 36% de los encuestados declara que es excelente, el 55% que es buena y el 9% que ésta es regular, se puede apreciar que la empresa tiene una gran ventaja al contar con personal que tiene buenas relaciones interpersonales, ya que esto redundará en una buena relación laboral y un buen desempeño en el trabajo en equipo, sin embargo, se debe prestar atención al 9% que dice que su relación es regular ya que algunas veces se pueden crear conflictos que aunque inicien entre unas cuantas personas se puede hacer extensiva logrando en algunas ocasiones dividir a los trabajadores repercutiendo en un pésimo ambiente laboral.

COLABORADORES

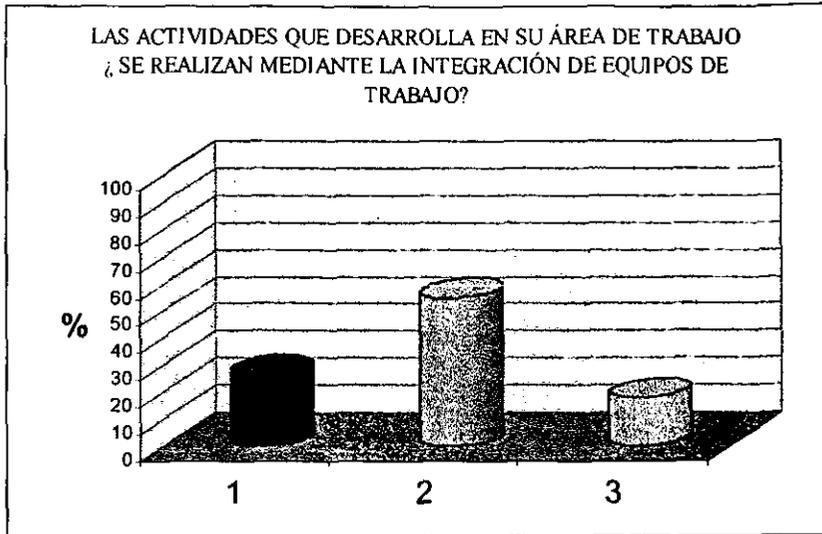


1. NO 64%

2. SI 36%

El 64% de los trabajadores manifiesta que no existe esa posibilidad ya que generalmente los directivos les dan a sus subordinados las actividades que deben realizar y no se les toma en cuenta para dar sugerencias, sin embargo el 36% de los encuestados declararon que si existe la posibilidad de que se participe con dichas ideas.

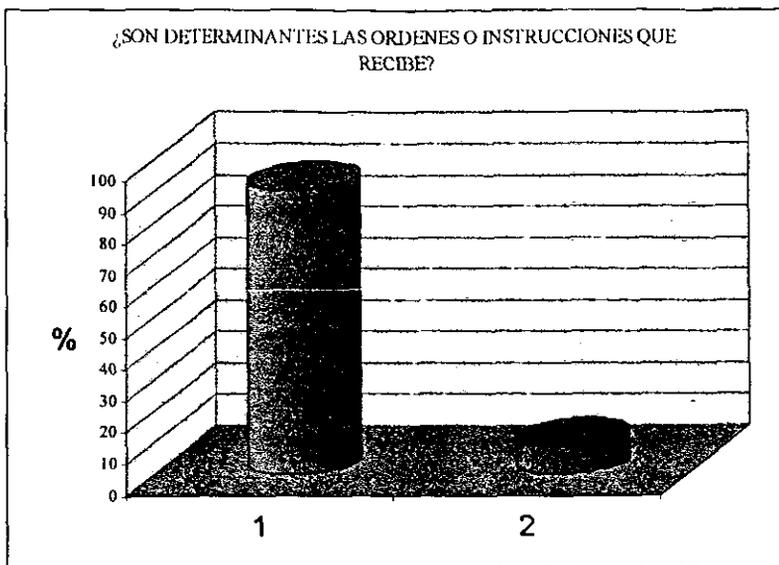
COLABORADORES



- 1. SIEMPRE                      27%
- 2. OCASIONALMENTE        55%
- 3. NUNCA                        18%

El resultado obtenido en esta pregunta es que el 27% dice que siempre trabaja mediante la integración de equipos, el 55% que solo ocasionalmente y el 18% restante que nunca lo cual puede darnos la pauta para deducir que existe una falta de interés de los directivos por fomentar el trabajo en equip, sobre todo si consideramos que las relaciones entre los compañeros de trabajo son excelentes de acuerdo a los resultados que arroja nuestra gráfico no. 20.

COLABORADORES

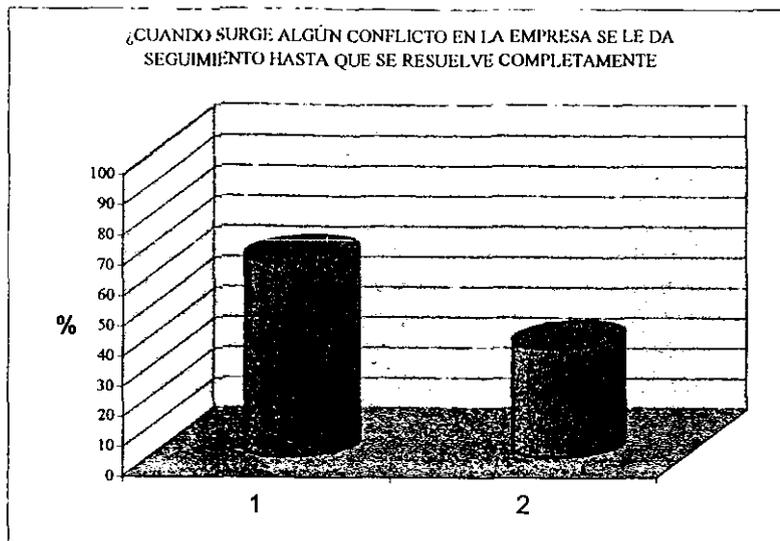


1. SI 91%

2. NO 9%

El 91% dice que si son determinantes y el 9% restante que no, este resultado es causa de la poca participación que se le otorga al colaborador para la aportación de ideas o sugerencias de la forma en que realiza su trabajo, ya que le exigen que el cumplimiento de sus obligaciones conformlos directivos le den la orden.

## COLABORADORES



1. SI 64%

2. NO 36%

El resultado de esta pregunta es que el 64% dice que si se le da seguimiento a los conflictos y el 36% contesta negativamente, por lo que este último resultado nos debe alertar en el sentido de que si no se profundiza en los conflictos oportunamente, se pueden generar problemas mayores que en muchas ocasiones afectan las operaciones básicas de la organización.

## 4.2 Diagnóstico de los procesos de comunicación en la empresa

Tomando como referencia el proceso de comunicación que se presenta en el marco teórico, se puede determinar que los diferentes departamentos que conforman esta empresa se adecuan parcialmente a este proceso porque quedan identificados claramente componentes en el emisor y el receptor. Sin embargo, a través de la investigación se pudo observar que los medios que utiliza esta empresa para realizar este proceso de comunicación son limitados ya que practicamente maneja una comunicación verbal sin considerar otros canales tales como memoranda, boletines, periódico mural, etc.

Por otra parte, elementos como la codificación y decodificación de los mensajes queda supeditada a la interpretación muy personal de los actores del proceso de la comunicación porque no existe una retroalimentación que permita garantizar la efectividad de la comunicación.

Dadas las características de esta empresa, en donde la comunicación juega un papel fundamental, se observó que ésta fluye en diferentes sentidos, es decir, existe una comunicación descendente mediante la cual los directivos pretenden asegurar a través de mensajes el logro de los objetivos; en cuanto a la comunicación ascendente se puede percibir que es muy limitada ya que no se tienen identificados claramente los medios para llevar a cabo una comunicación objetiva con sus superiores.

Debido a la falta de canales de comunicación adecuados, existen desacuerdos entre lo que el jefe de departamento ordena y lo que sus subordinados comprenden debido a que no se manejan por escrito las políticas que guiarán el funcionamiento de cada departamento, y al no utilizar un canal para la comunicación escrita, esta información puede distorsionarse ocasionando problemas al departamento, debido a que la interpretación del mensaje se realiza sin ningún medio que permita estandarizarla y aún más se agrava por no existir un proceso de retroalimentación que garantice su funcionamiento.

Comunicación informal.- Para que una empresa logre sus objetivos de manera efectiva es importante que los directivos principalmente, estén concientes de la importancia de establecer procesos de comunicación formal de acuerdo a las necesidades propias de la empresa, sin olvidar que la codificación y decodificación de los mensajes implica un verdadero conocimiento de las actividades que se realizan y de las características de las personas que intervienen en estos procesos. Sin embargo, no podemos dejar de considerar el impacto que produce la comunicación informal dentro de la empresa; si partimos del reconocimiento de la existencia de grupos informales dentro de la misma, tenemos que aceptar la existencia de este tipo de comunicación que puede fluir en todos los sentidos sin utilizar canales específicos.

Tomando como referencia que la comunicación formal que se lleva a cabo en la empresa es débil, la comunicación informal tiene un papel preponderante en esta organización; así se ha podido detectar que entre los empleados del nivel operativo,

constantemente se generan rumores acerca de que nunca reciben instrucciones por escrito, de que las reuniones que se realizan son muy escasas, como se comentó anteriormente, y por lo tanto los procesos de retroalimentación se obstaculizan.

Los efectos que produce la comunicación informal en la empresa, se reflejan en que constantemente los directivos buscan la forma de averiguar lo que se rumora entre los empleados por considerar que este tipo de comunicación puede poner en peligro los intereses, el prestigio o las operaciones de la compañía.

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que aunque el proceso de comunicación formal que se realiza en la empresa nos ofrece la ventaja de evitar el protocolo y el burocratismo, tiene la gran desventaja de no proporcionar la seguridad de que el receptor esté comprendiendo el mensaje que el emisor envía, por lo cual, el proceso de comunicación se realiza en forma parcial.

Como se puede observar en este diagnóstico, el factor humano que integra la organización es la clave para efficientar los procesos de comunicación. Los directivos deben estar convencidos de los beneficios que les proporciona el establecimiento de los procesos de comunicación; así mismo, los colaboradores deben contribuir a la formalización de la comunicación convencidos de que, de esta manera, se podrán alcanzar los objetivos en ambientes laborales productivos. El colaborador y los directivos en su conjunto, deben desarrollar habilidades o aptitudes emocionales que les permitan mejorar sustancialmente sus

relaciones interpersonales; el conocimiento de las potencialidades de cada uno y la adquisición de un grado de madurez aceptable permitirán mejorar los procesos a los que se ha hecho referencia.

#### 4.3 Análisis de situaciones específicas en la empresa Aerocentro, S.A. de C.V.

##### Comunicación

A continuación se presentan casos específicos para determinar la problemática referida al proceso de comunicación. Se describe una situación en la cual se obtuvo información a través de un rumor.

El rumor y la comunicación informal surgen espontáneamente de la interacción social de las personas que integran la organización.

##### SITUACION:

El empleado Juan López del departamento de mantenimiento, estuvo haciendo comentarios con los otros empleados respecto a que la empresa no cumplía con el pago de las utilidades de cada año, por lo cual quería que los demás lo apoyaran para quejarse ante las autoridades respectivas, ya que él había recibido asesoría por parte de un contador ajeno a la empresa.

##### EFFECTOS:

Este rumor llegó a oídos de los altos directivos, afortunadamente la empresa reaccionó positivamente en beneficio de los empleados, pagándoles su reparto de utilidades correspondientes.

Generalmente las empresas llegan a despedir a sus empleados cuando existe un rumor de esta magnitud, ya que el empleado debió utilizar otro canal de comunicación y dirigirse directamente con su jefe para lograr el objetivo que perseguía.

#### PROPUESTA:

Se sugiere a directivos tomar conciencia de la importancia de realizar una revisión de las obligaciones laborales ya que es muy importante que el empleado se sienta satisfecho con la empresa y que, en el caso específico mencionado, sienta que la empresa le reconoce el que con su esfuerzo haya contribuido a la obtención de utilidades por lo cual es recomendable que, previo a la entrega de esta prestación, se realice una reunión con los trabajadores donde se les informe que se les pagarán la utilidades y se les agradezca el esfuerzo que hacen para que la compañía cumpla con sus objetivos, de esta manera se establecerán canales de comunicación, escuchando abiertamente sus sugerencias y a su vez, se podrán transmitir mensajes claros. Así mismo se considera la conveniencia de establecer un proceso de retroalimentación donde puedan verificarse que se ha tenido éxito en las transferencias de los mensajes y de esta manera, evitar los malos entendidos.

Por otra parte, se recomienda fomentar las aptitudes emocionales y las habilidades sociales mediante la exposición de un curso de inteligencia emocional para cuando surgan situaciones de conflicto, las partes puedan tomar acuerdos comunicándose debidamente y manejándose siempre con diplomacia y tacto en situaciones tensas y difíciles,

alentándose el debate y la discusión franca y así obtener beneficios para todos en cuanto a comunicación se refiere.

#### SITUACIÓN:

El 20 de noviembre del año 2000, se generó un conflicto con los trabajadores de una de las estaciones, ya que al no tener definidas las políticas los trabajadores no tenían conocimiento de que se trabajaría ese día festivo y la falta de comunicación de los directivos a los empleados para informales que ese día se debía de trabajar, ocasionó que dicho día los empleados de la estación referida no se presentaron a laborar y el vuelo que llega a las 11:30 a.m. a la ciudad de Morelia, como de costumbre se realizó y al aterrizar en el aeropuerto no hubo quien recibiera el vuelo ni quien los despachara.

#### EFFECTOS:

A los pilotos de la aeronave les tocó bajar el equipaje y hacer las labores que normalmente hacen los agentes de tráfico y los maleteros; inmediatamente se localizó a la jefa de estación para decirle que ocupaban quien despachara el vuelo el cual tuvo que retrasarse hasta que llegó la persona indicada para hacerlo.

Como consecuencia se les llamó la atención a los empleados y se les descontó el día, así mismo se les canceló el premio por puntualidad, a lo que ellos reclamaron que era injusto porque se trataba de un día festivo y que además no se les comunicó que se debía trabajar.

## PROPUESTA:

De acuerdo a la situación planteada es muy necesario para eficientar las operaciones de la empresa, que se maneje un tipo de comunicación formal en donde se comunique por medio de circulares las desiciones que involucran a los colaboradores de tal manera que se puedan evitar conflictos y demoras en las operaciones; al mismo tiempo que los empleados no sentirán que se están cometiendo injusticias.

Es muy difícil conseguir que la gente dedique tiempo a escuchar. No se trata solo de ser amable, mientras no sepas escuchar, mientras no percibas lo que el otro siente, no podrás hacer una sugerencia. Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de los conflictos es destacar los disturbios cuando se están gestando y tener medidas para calmar a los involucrados, esa diplomacia, ese tacto son cualidades esenciales para el éxito en cualquier tipo de conflicto que sea resultado por falta de comunicación.

Se debe mantener la calma sintonizar los propios sentimientos y expresarlos, mostrarse dispuesto a resolver los casos discutiendo el tema, en vez de empeorarlo con más agresión buscando soluciones equitativas para resolver el desacuerdo, trabajando en conjunto para hallar una solución que ambas partes puedan adaptar.

## Equipos de trabajo

### SITUACIÓN

El Ingeniero Fernández jefe de mantenimiento de la empresa comenta un problema común que se presenta con su equipo de mecánicos y técnicos; el dice que en repetidas ocasiones su gente no quiere trabajar fuera de horario normal ya que muchas veces, cuando hay que realizar las reparaciones mayores en los motores de los aviones de la empresa, no siempre se puede cumplir en tiempo, esto debido a que no hay disponibilidad por parte de los técnicos para laborar tiempo extra, aun cuando este tiempo se paga conforme lo marca la ley. Por otra parte comentó que, en una ocasión se requería con urgencia la reparación de un avión para un vuelo y solicitó la colaboración de todo su equipo especializado para realizar el trabajo, pero estos se negaron rotundamente ya que tomaban como excusa que se aproximaban las fechas de fin de año, pero este fue solo un pretexto, porque solían reaccionar con la misma actitud cada vez que se pedía su colaboración.

### EFFECTOS:

Como resultado de la situación que se presenta en el taller de mantenimiento se ocasiona que en algunas ocasiones se han demorado algunos vuelos ya que las reparaciones no se han concluido oportunamente.

### PROPUESTA:

Para un destacado desempeño en equipos de trabajo, es recomendable implementar los programas de capacitación donde se fomente el desarrollo de habilidades sociales y aptitudes emocionales de tal manera que se cree una conciencia en el personal en

cuanto a que necesita mejora y de que manera hacerlo, de esta manera, se manejarán mejor las dificultades entre jefes y subordinados y se desarrollarán habilidades para persuadir, negociar y dirigir la cooperación que se requiere para el trabajo en equipo.

Así mismo, es importante que el departamento cuente con una misión bien formulada, el jefe de departamento debe contar con la capacidad de motivar al personal a su cargo para que cada uno de los miembros se comprometa con los objetivos del departamento y de la empresa, que la gente se sienta motivada con incentivos para comprometerse y además, conocer con claridad los valores centrales de la empresa para poder vincularse con ellos.

Los humanos son jugadores de equipo, nuestras relaciones sociales, de una complejidad única, han sido una ventaja crucial para la supervivencia. Nuestro talento para la cooperación, culmina en la organización moderna; en ninguna parte existen solitarios, las ideas no provienen de una sola cabeza, si no de la colaboración.

La inteligencia social tiene una inmensa importancia para triunfar en el mundo donde el trabajo, sobre todo el de investigación y desarrollo se hace en equipo. Para lubricar los mecanismos de la mente grupal, a fin de que pueda pensar y actuar brillantemente, se requiere inteligencia emocional. No basta un intelecto superior ni el talento técnico para hacer de alguien un gran miembro de equipo, es necesario planificar, recolectar, e intercambiar información ya que al final los grupos se desempeñan mejor cuando fomentan un estado de armonía interna. Esos grupos aprovechan el talento de sus miembros por lo tanto es muy importante que exista colaboración, cooperación y un clima amigable,

impulsando a todo el personal hacia una participación activa y entusiasta, fortaleciendo la entidad de equipo, y así proteger al grupo y a su reputación, compartiendo méritos.

Cuando los equipos funcionan bien, declinan el ausentismo y el reemplazo de personal en tanto la productividad tiende a aumentar. Así como los individuos de alto desempeño pueden añadir un tremendo valor financiero, lo mismo sucede con los equipos.

Donde existe un fuerte equipo autodirigido, que tenga en claro sus objetivos altas normas para su producto y un buen sentido de como realizar su trabajo, no se ve el miedo ni la incertidumbre puesto que los miembros no depositan su confianza solo en la organización o en sus líderes si no en sus compañeros de equipo.

## EMPATIA

La siguiente situación se analiza enfocándola a la falta de empatía que en algunas ocasiones se presenta dentro de la empresa por parte de los directivos hacia sus empleados.

### SITUACION:

El señor Gonzalo Juárez jefe de operaciones se ve presionado por su jefe superior debido a que se están otorgando porcentajes de descuento a una gran mayoría de boletos. Como ya se ha mencionado, esta empresa está conformada principalmente por familiares que integran el grupo directivo. En el mes de mayo el jefe de operaciones se fue de vacaciones y la agente de tráfico continuamente se encontraba en problemas, ya que el Sr. Juárez otorga descuentos a los miembros de la familia, empleados y familiares de empleados

así como a sus amistades y al estar él ausente su subordinada no sabía como responder ante la presión que hacían los familiares y amistades para que les otorgara descuento ya que ella no tenía órdenes de dar descuentos por lo que les pedía que hablarán con el gerente administrativo, por lo que éste último reprendió fuertemente a su empleada argumentando que ella debería tener la capacidad suficiente para resolver éstas situaciones aún cuando se tratara de familiares y amigos de los directivos, ya que la gerente dice que si le pidieran a ella los descuentos no podría negárselos, pero ella como responsable puede manejar un rotundo “no” argumentando que las ventas durante el año anterior, han sido muy bajas y los gastos y costos de operación son altísimos.

## EFFECTOS

Como resultado de la situación anterior, el agente de tráfico sufrió fuertes llamadas de atención, inclusive hasta de amenazas de quedarse sin empleo por parte de los familiares y amigos de los directivos y aparte, cuando regresó el jefe de operaciones también le llamó la atención debido a las quejas que recibió de sus familiares.

## PROPUESTA:

En el caso analizado se pueden tomar medidas que prevean situaciones como la anterior para evitar que el trabajador tenga que enfrentarse a situaciones en donde sienta la presión de que, por un lado, puede quedarse sin empleo y por el otro, autorizar un descuento que puede acarrearle grandes problemas. Por lo cual es muy recomendable que se realicen por escrito todas las políticas de descuento, de tal manera que cuando la persona

que esta al frente de esta área no se encuentre en la compañía, sus subordinados puedan tomar decisiones sin lastimar los intereses de la empresa y sin crear conflicto con los clientes.

Además es de suma importancia que se establezca un proceso de comunicación formal a través del cual se puedan identificar algunas actitudes de los trabajadores que permitan un mayor conocimiento de los mismos, por medio de entrevistas de forma periódica, para que a través de los resultados de ésta, sea posible empatizar con el trabajador.

Por otro lado, podemos apreciar que la aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con mas efectividad, pero percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía, rara vez el otro nos dirá con palabras lo que siente, en cambio nos lo revela con su tono de voz, su expresión facial y otros momentos no verbales.

La empatía es nuestro radar social y cuando falta esta sensibilidad, quedamos desconectados de los demás, sin saber como se siente esa persona para manejarse a su vez con los demás.

Respecto a la parte emocional, podemos decir que comprender a los demás nos ayuda a percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, a interesarnos activamente por las

preocupaciones de los demás, a estar atentos a las pistas emocionales y saber escuchar, así como mostrar sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y comprenderlos.

## EMPATÍA

El 14 de Septiembre del presente año en las oficinas de Aerocentro la Sra. María gerente administrativo se encontraba sumamente exaltada debido a que el vuelo de las ocho y treinta de la mañana el cual estaba totalmente lleno tenía que salir a la ciudad de Lázaro Cárdenas, al realizarse la revisión de rutina se detectó que el avión tenía un problema, el cual ocasionaba una demora en el vuelo y en consecuencia, se estaban afectando las actividades de los clientes.

Al consultar a la señora, la agente de tráfico sobre como se iba a solucionar el problema la señora la regaña fuertemente estando presente varios empleados continuando por el resto de la mañana repartiendo improperios indicando que se citara a los mecánicos haciéndoles saber que tenían que reparar ese avión para que saliera a las once de la mañana sin excusas ni pretextos.

## EFECTOS:

Como consecuencia del problema anterior, se creó un gran resentimiento del personal hacia la gerente ya que los empleados consideran que no tiene derecho a tratarlos de esa manera por un detalle que es normal que se presente en las operaciones de una empresa.

## PROPUESTA:

Para evitar situaciones como la mencionada, es importante establecer políticas que regulen estas revisiones de rutina previas a la salida del vuelo, ya que si se realizarán con mayor anticipación al vuelo, podrían ser detectadas en un tiempo adecuado de tal manera que los vuelos no se retrasaran y sobre todo que los clientes no salieran afectados. Al mismo tiempo, al evitar estas situaciones de conflicto conjuntamente se evita el mal trato que el directivo tiene para con los empleados ya que por lo que se puede apreciar existe una evidente falta de empatía al no considerar como pueden sentirse los empleados cuando se les da un mal trato.

Tener empatía requiere saber interpretar las emociones ajenas; incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos, se debe mostrar sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros comprendiéndolos brindando ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás. Es muy importante saber interpretar con habilidad los sentimientos de una persona, desde las ventas hasta la psicoterapia y la medicina, así como en cualquier tipo de liderazgo la empatía es crucial para la excelencia. No basta con hablar mucho y de prisa; el consenso de personal prefiere a los representantes más empáticos, los que se interesan por sus necesidades y preocupaciones esto es válido cuando la empatía va de la mano de la sensación de que el representante es digno de confianza; en los tratos de negocios, entender lo que siente el otro no nos obliga a ceder, sino que facilita negociaciones más hábiles.

## CONOCIMIENTO DE UNO MISMO

En una entrevista que se realizó al departamento de contabilidad se tubo una platica con la señora que ocupa el puesto de auxiliar contable donde se pudo observar que no esta de acuerdo con su jefe inmediato, que ha detectado algunas irregularidades de aplicaciones contables, así como en muchas cuestiones fiscales, al grado de que se han cometido errores que generan el pago de cuantiosas multas por diferentes conceptos.

Aunque sabemos de la capacidad y la experiencia de la señora auxiliar, creemos que hasta ahora no ha sabido hacerse oír ya que según nos comentó, su jefe no tiene disposición para escuchar nuevas ideas y propuestas y mucho menos hacer cambios que permitan mejorar la funcionalidad del departamento, incluso se ha percatado de situaciones que se están pasando por alto de datos cruciales que podrian afectar la economia y en consecuencia el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Como recomendación se podrá decir que tenemos la convicción de que se puedan alterar reglas y procedimientos habituales más que demuestran la confianza en uno mismo. Las personas seguras de si mismas, sin llegar al conflicto, se enfrentan directamente a su jefe exponen sus desacuerdos plantean su propuesta y dan su opinión e influyen para resolver el problema, si de ese modo no llegan ser escuchados se puede recurrir directamente a sus superiores, máxime cuando se trata en beneficio de la empresa.

Generalmente las personas que carecen de confianza en si mismo tienen otra inclinación antes que protestar o hacer un esfuerzo por expresarse mejor hablan de renunciar antes que los obliguen a perder su trabajo.

Del libro inteligencia emocional se ha tomado el siguiente dato sobre la confianza en uno mismo que parece importante citar:

Confianza en uno mismo.- Es un fuerte sentido de lo que valemos y de nuestras capacidades.

Las personas que tienen esta aptitud.

- ◇ Se comunican.
- ◇ Se muestran seguras de si mismas ; tienen presencia.
- ◇ Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto.
- ◇ Son decididas ; pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones.

Respecto al jefe de contabilidad podríamos decir que existen diferentes caminos para mejorar nuestra comunicación con las personas que están bajo nuestras ordenes inspeccionando nuestras propias disertaciones podríamos llevarnos una desagradable sorpresa acerca de nuestras fallas buscando intencionalmente.

La crítica constructiva de como nos ven los demás es una valiosa información que daría autoconocimiento para desempeñarse mejor, por otra parte el tener conocimiento de uno mismo sobre todo cuando la necesidad de cambio nos lleva a encontrar el sentido de nuestra misión y nos convence de que estamos dispuestos a mejorar, abriéndonos a los cambios, aceptando ideas y opiniones de los demás.

## MOTIVACIÓN

A continuación, se tratará de analizar en un caso específico, como los empleados se sienten desmotivados por la falta de reconocimiento a sus esfuerzos.

En la segunda quincena del mes de septiembre del presente año el señor Pedro Moreno, quien es una persona responsable con seis años de servicio en la empresa y ninguna ausencia y mucho menos retardos se le presentó un imprevisto por lo que se vio en la necesidad de llegar tarde al trabajo con un retraso de una hora treinta minutos y aún cuando justificó la causa de su retardo, ello repercutió en que se le retirara el incentivo por puntualidad.

## EFFECTOS:

Debido a la situación anterior, el señor Moreno se sintió desmotivado ya que el siempre había dado su mejor esfuerzo durante los años de servicio prestados a la empresa, y ahora que el ocupaba el apoyo, se sentía que se estaba cometiendo una injusticia, puesto que el estaba siempre dispuesto a trabajar mas allá de su horario normal aparte de que jamás recibía un reconocimiento por su trabajo y por un simple retardo se le retiraba el incentivo el cual era indispensable para apoyarse económicamente.

El señor Moreno comentó que quizá el estaba fallando, pero al analizar la situación de sus compañeros, pudo observar que todos pasaban por una situación similar, ya que normalmente no expresan sentimientos positivos hacia ellos , ni les ofrecen aliento, por las cosas pequeñas ni por las grandes. El siente que el equipo es productivo, pero no se sienten ligados a ellos.

#### EFFECTOS:

Del problema planteado, se deja ver que a los administrativos de la empresa, les hace falta sensibilidad para apreciar y sopesar los problemas de su personal, incurriendo con ello en la demostración al cumplimiento de las labores de estos, creando así una gran desmotivación.

#### PROPUESTA:

Podemos decir que para aumentar o para que exista la motivación de los empleados, se recomienda identificar el porque prevalece ese estado de ánimo a través de entrevistas con los trabajadores y conocer sus puntos de vista.

En segundo lugar promover la capacitación, aumentar desafíos con la asignación de tareas para que el trabajo tenga un significado y una motivación convincente.

Tratar de motivar a los empleados explicando las ventajas que dejará la capacitación a cada uno y los beneficios que se verán reflejados en los trabajo, los

empleados necesitan reconocimientos, sentir que sus esfuerzos por cambiar han sido importantes, apoyandolos con elogios, aumentos de sueldos u otros.

Para obtener un buen resultado de las personas en su trabajo es necesario que exista motivación la gente aprende en la medida en que esté motivada ; por ejemplo, si comprende que una aptitud es importante para ejecutar bien su trabajo. La crítica positiva constante fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo el cambio será mayor si el ambiente de la organización sustenta el cambio, valora la aptitud y ofrece una atmósfera segura para la experimentación. Bien es sabido que cuando no hay apoyo real, sobre todo por parte de los jefes, el esfuerzo de lograr los objetivos parecerá vacío; se debe demostrar que la aptitud tiene importancia para el empleo, así como a ti a mí y a todos nos gustan los reconocimientos, sentir que nuestros esfuerzos por mejorar tienen importancia, así, se les debe mostrar el afecto a cualquier empleado. Aplicando motivación a tu personal, tendrás a tu gente contenta con ganas de seguir adelante, y como consecuencia obtendrás mayor productividad y mejor calidad en tu empresa. Para llegar al peldaño superior es, preciso, amar lo que hacemos y hallar placer en la tarea, las emociones son literalmente lo que nos mueve, el ir tras un objetivo, impulsa nuestras motivaciones y esos motivos, a su vez, dirigen nuestras percepciones, dando forma a nuestros actos. Un buen trabajo comienza con una estupenda sensación de bienestar

## CONCLUSIONES

Como resultado del presente trabajo se puede concluir, con base a la investigación por entrevista directa y aplicación de cuestionarios que es necesario más comunicación entre directivos y colaboradores ya que continuamente se presentan malentendidos que ocasionan un bajo nivel de efectividad en las operaciones, además en los cuestionarios aplicados los colaboradores manifiestan que no conocen los objetivos de la empresa y esto ocasiona que al no comunicarles los objetivos ni la misión éstos no saben cuales son las metas por las que están luchando ni que lograrán con su esfuerzo lo cual redundará en baja motivación y en un pobre desempeño.

Al evaluar los resultados de las técnicas aplicadas, se ha podido determinar que hace falta una coordinación eficaz ya que se debe tratar de unir esfuerzos para lograr un excelente trabajo de equipo que permita que todos los integrantes se comprometan con el objetivo que se está persiguiendo y cada uno asuma la responsabilidad por los resultados que se esperan obtener del proyecto o tarea.

De igual manera, se puede apreciar que se requiere de motivación e incentivos no solo económicos sino también de reconocimiento al desempeño, promociones, etc. que coadyuven a que los colaboradores sientan que están aprovechando su inteligencia no solo su mano de obra; al considerar sus sugerencias, opiniones e ideas se puede lograr que ellos

mismos busquen la forma de ser más creativos y de lograr la excelencia en las actividades que realizan.

La empresa cuenta con puntos fuertes que son clave para corregir las deficiencias que se detectaron durante la investigación, como es el hecho de que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores, ya que esto facilita la integración de excelentes equipos de trabajo coordinados por una líder con alto grado de inteligencia emocional que sea capaz de establecer un sistema de comunicación más eficiente de tal manera que se eviten las malas interpretaciones de las ordenes dadas y que además logre fomentar un espíritu de cooperación, reconocer los triunfos individuales y asegurarse de que existe un sentimiento de satisfacción personal que provenga del hecho de haber cumplido con la labor asignada.

## PROPUESTA GENERAL

La idea de la inteligencia emocional es relativamente nueva en las empresas, a muchos directivos les resulta difícil de aceptar ésta, unos opinan que la idea de percibir los sentimientos de aquellos que trabajan en las empresas es absurda y otros se imponen pidiendo a sus empleados que sean emocionalmente reservados y así puedan tomar las duras decisiones que exige su profesión.

Actualmente consideramos estas actitudes anticuadas y pertenecen a tiempos pasados, ya que la nueva realidad competitiva esta dando un enorme valor a la inteligencia emocional en la vida laboral. Las empresas están sufriendo una nueva revolución radical y las jerarquias rígidas empiezan a quebrarse bajo la presión de la globalización, la tecnología y las virtuosas habilidades interpersonales en el mundo corporativo.

Así pues la aplicación de la teoría de la inteligencia emocional permitirá tomar conciencia de las emociones, ayudará a comprender los sentimientos de los demás a través de la empatía, ayudará a ser más tolerantes las frustraciones que se soportan en el trabajo, se acentúan las capacidades de trabajar en equipo y se podrán desarrollar actitudes más empáticas y sociales, las cuales brindarán más posibilidades de desarrollo personal y habilidad social.

Como sugerencia al equipo de directivos diremos que es necesario fomentar aptitudes de inteligencia emocional implementando un curso de capacitación para todo el personal, que contenga los siguientes pasos.

Primeramente se desarrollan líneas básicas que puedan orientar sobre las aptitudes basadas en la inteligencia emocional como son:

1. Evaluar el trabajo para así diseñar el programa de capacitación, según las necesidades de grupo.
2. Tratar de motivar al personal, explicándoles las ventajas que dejará la aceptación de cada uno y los beneficios que se verán reflejados en el trabajo.
3. Hacer notable que cada quién es responsable de dirigir su propio cambio ajustándose a sus necesidades y circunstancias.
4. Explicar con claridad el objetivo del aprendizaje de aptitudes emocionales y que puedan ser alcanzables.
5. Idear críticas constructivas sobre los avances.
6. Promover que las aptitudes emocionales aprendidas las lleven a la práctica y que se vuelvan un patrón de conducta a seguir.
7. Apoyarse con los que han logrado mayores avances, ya que podrían inspirar confianza de que sí se puede cambiar y demostrar que un cambio de actitud es importante para el trabajo y las relaciones interpersonales.
8. Reconocimiento, los empleados necesitan reconocimiento sentir que sus esfuerzos por cambiar ha sido importantes, apoyarlos con elogios, aumentos de sueldo o ascensos.

9. Evaluar las aptitudes o habilidades sociales que se hayan desarrollado periódicamente.

Al encontrarse que el proceso de comunicación que se desarrolla en la empresa es muy limitado por estar supeditado exclusivamente a la comunicación verbal, es necesario ampliar este proceso realizando reuniones que se lleven a cabo entre los diferentes niveles jerárquicos, de tal manera que se reciba información de primera mano de las personas con menor nivel jerárquico.

De la misma forma, se propone realizar programas de sugerencias los cuales constituyen un método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias e ideas aportadas por los empleados.

Al detectarse la falta de canales de comunicación adecuados, se encontró que existen desacuerdos entre lo que el jefe ordena y lo que sus subordinados comprenden, en atención a esta situación, se propone establecer por escrito las políticas y demás instrucciones y órdenes que tengan trascendencia en las operaciones de las empresa; esto con el fin de contar con antecedentes que respalden las instrucciones giradas.

Considerando que la comunicación informal predomina en la organización, ésta debe ser aprovechada por los gerentes para complementar la comunicación formal y esto se puede hacer descubriendo la forma en que opera la comunicación informal dentro de la empresa, identificando sus principales conexiones y proporcionando informes constructivos.

## ANEXOS

### Cuestionario de directivos.

1.- Nombre.

2.- Puesto.

3.- Antigüedad en la empresa

4.- ¿ Tiene personal a su cargo ? ¿ Cuantos ?

5.- ¿ Cual es la importancia de la comunicación para la empresa ?

6.- ¿ Cual es la importancia de la comunicación en el puesto que desempeña ?

7.- ¿ Que tipo de comunicación es la más común en la empresa ?

Formal

Informal

Ambas

8.- ¿ Que medios de comunicación formal utiliza en la empresa ?

Reuniones

Memorándum

Periódico mural

Boletines

Otros especifique

9.- Para usted cual es el medio de comunicación formal más efectivo y porque ?

10.- ¿ Que impacto tiene la comunicación informal en la empresa ?

11.- ¿ Como es la relación con sus compañeros de trabajo ?

Excelente

Buena

Regular

Mala

12.- ¿ Como es la relación con sus subalternos ?

Excelente

Muy buena

Buena

Mala

13.- ¿ En la empresa existe la posibilidad de que los trabajadores participen aportando ideas o sugerencias con respecto a su trabajo ?

14.- ¿ Las actividades que desarrolla en su área se realizan mediante la integración de equipos de trabajo ?

Siempre      Frecuentemente      Ocasionalmente      Nunca

15.- ¿ Como evalúa su capacidad para relacionarse con sus compañeros de trabajo ?

Excelente      Muy buena      Buena      Regular      Mala

16.- ¿ Que elementos o factores utilizan para motivar a su personal ?

Estímulos económicos      Reconocimientos no monetarios

Promociones o ascensos      Ninguna

17.-¿ Como percibe la adaptabilidad que tiene la empresa a los cambios ?

Gran adaptabilidad      Mediana adaptabilidad      Poca adaptabilidad      Nula adaptabilidad

18.- ¿ Conocen los empleados la misión y los objetivos de la empresa ?

## Cuestionario de Colaboradores

1.- Nombre.

2.- Puesto.

3.- Antigüedad en la empresa.

4.- ¿Conoce cuales son los objetivos que persigue esta empresa ?

Completamente      Parcialmente      No

5.- ¿ Conoce las funciones que debe realizar en su puesto ?

Completamente      Parcialmente      No

6.- ¿ Que requiere para desempeñar correctamente sus funciones ?

7.- ¿ Describa en términos generales como es la comunicación con :

a) Sus Jefes \_\_\_\_\_

8.- ¿ Describe en términos generales que aspectos sugeriría para mejorar la comunicación.

9.- ¿ Que medios de comunicación utiliza la empresa con el personal ?

Reuniones      Memorándum      Periódico mural      Boletines      Otros

10.- ¿ Como es la relación con sus Jefes ?

Excelente      Muy buena      Buena      Regular      Mala      Pésima

11.- ¿ Como es la relación con sus compañeros ?

Excelente      Muy buena      Buena      Regular      Mala      Pésima

12.- ¿ En la empresa existe la posibilidad de que usted participe aportando ideas o sugerencias con respecto a su trabajo ?

13.- ¿ Las actividades que desarrollan en su área de trabajo se realizan mediante la integración de equipos de trabajo ?

a) Siempre                      b) Ocasionalmente                      c)Nunca

14.- ¿ Cada cuando se tienen reuniones de trabajo con sus jefes ?

15.- ¿ Son determinantes las órdenes o instrucciones que recibe ?

16.- ¿ Cuando surge algún conflicto en la empresa, se le da seguimiento hasta que se resuelve completamente ?

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- 1.- Anónimo. 2000. Apuntes del Diplomado Administración del Factor Humano.  
Inédito. Universidad Don Vasco A.C. Uruapan, Mich. México.
- 2.- Goleman Daniel. 1999. La Inteligencia emocional en la empresa.  
Editorial Vergara Editores. España. Págs. 460.
- 3.- Reyes P. Agustín. 1986. Administración de Empresas.  
Editorial Limusa S.A., México, D.F. págs. 189.
- 4.- Ríos S. Adalberto y Paniagua A. Andrés. 1986. Orígenes y perspectivas de la  
administración. Editorial Trillas S.A., México, D.F. págs. 214.
- 5.- Terry George R. 1984. Principios de Administración.  
Editorial. C.E.C.S.A., México, D.F. págs. 699.
- 6.- Werther William B. Jr. Y Davis Keith. 1989. Administración de personal y recursos  
Humanos. Editorial. McGraw Hill. México, D.F. págs. 395.