



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADEMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO DE MONAGAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA CRUFERCA**

Profa.
MSc. Maryubett Ollarves

Autor (a)
Ing. María Duran

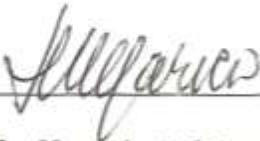
**Trabajo de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en
Ciencias Administrativas Mención Gerencia General**

Maturín, Febrero de 2018

**ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA CRUFERCA**

Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente

Jurado Examinador



Profa. Maryubett Ollarves

Tutor



Profa. Omaira Garcia

Jurado



Profa. Marbelis Gallardo

Jurado

DEDICATORIA

A mi hijito Ángel Luis La Rosa Durán, mi ternura, mi motivación te amo hijito de mi corazón.

¡A mi madre por darme su apoyo incondicional en todo momento, te amo madre!

A mi esposo Jesús La Rosa por su apoyo en todo momento.

A mi tia Negra, otra madre para mí te agradezco siempre tu apoyo y buenos consejos y son invaluable!!!

A mi padre por ser ejemplo de trabajo y constancia.

A mis hermanos Cruz que desde el cielo sé que me acompañas y cuidas a dondequiera que voy, eres mi ángel de la guarda no te olvidare nunca; Raúl mi compañero quedamos tu y yo hermanito siempre tu apoyo para mí.

A mis sobrinos Luis Fernando, Diana, Vivian, Bryan, Raúl y Mariana los quiero mucho tesoritos !!.

A mi prima casi hermana Francys Romero, por siempre estar pendiente de mi, tu apoyo es infinito. Gracias!.

Le doy gracias a Dios por la familia que tengo, los quiero mucho.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios primeramente por darme vida y salud en todo momento, nunca me ha fallado pese a los obstáculos que he tenido señor mío .Gracias!

A la Universidad de Oriente por abrirme sus puertas desde mis inicios de estudios superiores, a mis compañeros de clase por compartir sus experiencias laborales de las cuales aprendí y a los profesores que con su bagaje de conocimientos, nos aportan significativamente en nuestra formación profesional y personal.

A mis colaboradores de Inversiones CRUFERCA,C.A., pues además de ser mis empleados son compañeros de trabajo, pues así los considero, gracias por su tiempo y colaboración prestada.

En especial quiero agradecer a la Profesora Maryubett Ollarves, su apoyo fue invaluable en la realización de este trabajo, le agradeceré por siempre.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE CUADROS	viii
INDICE DE GRAFICOS	ix
INDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE.....	10
1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	11
CAPITULO II	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.2 BASES TEÓRICAS.....	16
2.2.1 Estrategia.....	16
2.2.2 Estrategias Gerenciales.....	17
2.2.3 Clasificación de las estrategias gerenciales.....	18
2.2.4 Características de las Estrategias.....	22
2.2.5 Componentes de las Estrategias Los principales componentes de una estrategia empresarial.....	22
2.2.6 El Proceso Estratégico.....	23
2.2.6.1 Formulación de las Estrategias.....	23
2.2.6.2 Implementación de las Estrategias.....	24
2.2.6.3 Evaluación de las Estrategias.....	25
2.2.7 Definición de Inteligencia.....	25
2.2.8 Inteligencia Emocional.....	26
2.2.9 Integración de los cuatros Dominios fundamentales de la inteligencia Emocional.....	27
2.2.10 Las Competencias Emocionales.....	29
2.2.11 Dominios de la Inteligencia Emocional y Competencias Asociadas.....	30

2.2.12 Competencias Emocionales asociadas al Dominio de Gestión de las Relaciones:.....	36
2.2.13 Procesos de interpersonales	38
2.2.14 Importancia de las relaciones interpersonales.....	39
2.2.15 Elementos presentes en el proceso de las relaciones interpersonales.....	41
2.2.16 Factores que obstaculizan la percepción	43
2.2.17 Procesos sociales que intervienen en las relaciones interpersonales.....	44
2.2.18 Comunicación.....	45
2.2.19 Inteligencia emocional y su relación con las relaciones interpersonales.....	47
2.3 ASPECTOS LEGALES	48
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) ..	48
2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo de Trabajadores y Trabajadoras (2012).....	49
2.4 ASPECTOS INSTITUCIONALES	49
2.4.1 Reseña Histórica de la empresa.....	49
2.4.2 Misión	50
2.4.3 Visión.....	50
2.4.4 Dimensiones Físicos Espaciales.	51
CAPITULO III.....	52
MARCO METODOLOGICO.....	52
3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	52
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.4 POBLACIÓN.....	54
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	60
3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	61
3.8 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.....	65
3.9 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	65
3.10 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	66
CAPITULO IV	68
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	68
4.1 ANÁLISIS DEL MANEJO DE LAS EMOCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CRUFERCA.	68
4.2 IDENTIFICACIÓN LAS HABILIDADES INTERPERSONALES DEL PERSONAL DE CRUFERCA.....	74
4.3 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL QUE POSEEN LOS TRABAJADORES DE CRUFERCA.....	83
CAPITULO V	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86

5.1 CONCLUSIONES	86
5.2 RECOMENDACIONES.....	88
CAPITULO VI	90
LA PROPUESTA.....	90
6.1 TITULO DE LA PROPUESTA.....	90
6.2 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.....	90
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	91
6.4 ESTRATEGIAS GERENCIALES ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA CRUFERCA.....	92
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS.....	106
HOJAS METADATOS	114

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Integración Estratégica Corporativa	19
Cuadro 2 Tipos de estrategias competitivas	21
Cuadro 3 Operacionalización de la Variable	62

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a la claridad en la percepción emocional	69
Gráfico 2 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a la atención a las emociones.	71
Gráfico 3 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a las estrategias para regular emociones	73
Gráfico 4 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto como se caracterizan las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.	74
Gráfico 5 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si usted propicia el contacto con sus compañeros de trabajo.	75
Gráfico 6 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a cómo es la relación de trabajo con sus compañeros.	76
Gráfico 7 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a con que frecuencia se comunica usted con su superior inmediato	77
Gráfico 8 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si existe una buena dirección por parte de su líder o líderes	77
Gráfico 9 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si es realmente buena la comunicación en el trabajo	78
Gráfico 10 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si el estilo de liderazgo utilizado en su unidad de trabajo ayuda a mantener al grupo unido e incentiva el trabajo en armonía.....	79
Gráfico 11 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si considera que existe solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo.	80
Gráfico 12 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si cree usted que la interfieren barreras al momento de dar o recibir información	81
Gráfico 13 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a cuales de estos elementos cree usted que distorsiona la comunicación	82

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala de los niveles de claridad en la percepción emocional.....	57
Tabla 2 Escala de los niveles de claridad en la Atención a la Emociones	58
Tabla 3 Escala de los niveles de estrategias para regular emociones.....	59
Tabla 4 Escala Niveles de Inteligencia emocional (IQ)	60
Tabla 5 Opinión de los trabajadores en cuanto a la claridad en la percepción emocional.....	68
Tabla 6 Opinión de los trabajadores en cuanto a la atención a las emociones	70
Tabla 7 Opinión de los trabajadores en cuanto a las estrategias para regular emociones	72
Tabla 8 Cálculo para determinar el nivel de Inteligencia emocional	84
Tabla 9 Nivel de inteligencia emocional para cada trabajador	85
Tabla 10 Nivel de inteligencia emocional de la empresa CRUFERCA	85

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACION DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO DE MONAGAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA CRUFERCA**

Autor: Ing.María Durán.
Tutora:MSc. Maryubett Ollarves
Noviembre, 2017

RESUMEN

Esta investigación centro su objetivo general Proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la inteligencia emocional para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la empresa CRUFERCA, La Inteligencia Emocional representa la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos, en torno a sus cuatro dominios fundamentales: Conciencia de sí mismo, Autogestión, Conciencia social y Gestión de las relaciones. El desarrollo de la investigación estuvo apoyado metodológicamente en un diseño no experimental, transaccional o transversal, una investigación cuyo tipo fue de campo y con un nivel descriptivo, para la obtención de la información se utilizo como técnica la revisión bibliográfica, un cuestionario y un test TMSS, basada en Trait MetaMood Scales para medir la inteligencia emocional la población estuvo representada en nueve (09) trabajadores, una vez obtenidos los datos fueron ordenados y clasificados para ser posteriormente analizados, para poder concluir que el nivel de inteligencia emocional que presentan los trabajadores de la empresa es medio y que existe malas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, motivo alarmante en este estudio, no comparten ni se interrelacionan de forma adecuada. Se recomienda Aplicar las estrategias propuesta a través de esta investigación, dado que permitirán el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, por medio de la inteligencia emocional.

Palabras claves: Estrategias gerenciales, inteligencia emocional, relaciones interpersonales.

INTRODUCCIÓN

Los tiempos que enfrentamos nos han obligado a vivir en constantes cambios e innovación en los múltiples aspectos de la vida cotidiana y el día a día de las organizaciones, El individuo no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes y el medio que lo rodea, por lo tanto, se hace necesario su adaptación y que las organizaciones de hoy cuenten con personas capaces de Desarrollar Emociones Positivas, que sientan pasión por su trabajo, estimulen a los demás, superen retos y estén dispuestos a actuar conjuntamente para obtener objetivos que individualmente no alcanzarían a realizar.

La Inteligencia Emocional representa la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos, en torno a sus cuatro dominios fundamentales: Conciencia de sí mismo, Autogestión, Conciencia social y Gestión de las relaciones; estrechamente relacionados a las siguientes competencias, como lo son: Conciencia emocional de sí mismo, Valoración adecuada de sí mismo, Confianza en sí mismo, Autocontrol Emocional, Transparencia, Adaptabilidad, Logro, Iniciativa, Optimismo, Empatía, Conciencia de la organización, Servicio, Inspiración, Influencia, Desarrollo de lo demás, Catalizar el cambio, Gestión de los conflictos, Trabajo en equipo y Colaboración.

Por todo esto, en la presente investigación se tratará de proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la inteligencia emocional para fortalecer las relaciones interpersonales en la organización CRUFERCA, empresa encargada de ventas de equipos de seguridad ,lo cual por tratarse de ventas es de vital importancia para la empresa contar con un personal y

emocionalmente Inteligente, con capacidades y aptitudes orientadas a la colaboración y el trabajo en equipo, así como a la comunicación, el compañerismo y respeto mutuo, competencias emocionales esenciales para abordar el mundo de las ventas, sobretodo en esta época de bajo volumen de ventas debido a la escasez de productos y la inflación galopante en nuestro país.

En las generaciones anteriores se consideraba peligroso reconocer las emociones en los centros de trabajo, hoy día es esencial. Las emociones de las que podamos servirnos en el centro de trabajo actualmente no son crudas pasiones como el miedo, la codicia y la ira sino que más bien son más suaves y comunicadoras que nos ayudan a exponer con mayor claridad nuestra preocupaciones por las personalidades de nuestros clientes, por nuestras relaciones con nuestras competencias, por nuestra capacidad de conseguir los objetivos que se ponen por delante, la presente investigación, se estructura en sus tres primeros capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema, el cual hace referencia a la conceptualización del problema, el problema y sus generalidades, objetivos generales y específicos y justificación de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, se encuentra conformado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y sistemas de variables.

Capítulo III. Marco Metodológico, en el cual se presentara el tipo y nivel de la investigación, población y muestra, las técnicas de recolección de información y los procedimientos de análisis de la información, operacionalización de las variables, validez del instrumento aplicados para el desarrollo del tema y técnica de análisis de datos

Capítulo IV. Análisis de Resultados, se presentarán gráficas de frecuencias absolutas y porcentuales para describir las variables planteadas

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

Capítulo VI La Propuesta

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones a nivel mundial necesitan permanentemente mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. Estas se caracterizan por los continuos cambios y el desarrollo acelerado de la tecnología, las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generan mecanismos de adaptación o innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de sus colaboradores.

De esta manera, mientras las fuentes de riqueza se han ido desplazando desde una economía basada netamente en el trabajo y la tierra hacia una basada en el conocimiento y en el capital intangible, surge entonces, la necesidad de recurrir a elementos diferenciadores, que buscan establecer ventajas competitivas. Es así que, entendiendo como ventaja competitiva a la característica esencial de la organización que la hace distintiva de las otras, y es sostenible cuando no está al fácil alcance de la competencia, Bueno (1998), y a la vez, según Moraleda (2004), como factores sostenibles por la organización a la largo del tiempo y no apalancadas sobre aspectos o fenómenos circunstanciales del mercado o de la competencia.

Estos cambios han permitido que las organizaciones reconozcan que su principal fuente de ventaja competitiva no está en sus activos contables tradicionales; por el contrario, se encuentran en otros factores nuevos como

el talento, las competencias, las habilidades individuales, las relaciones de mercado y la capacidad de manejar eficientemente el flujo de competencias, los cuales son elementos que le otorgan verdaderas fortalezas a las organizaciones. De allí, que estas últimas comprendieron que si se pueden captar estos intangibles, desarrollar la manera de hacerlos crecer y de medirlos, podrían obtener herramientas para hacer prosperar la empresa y así generar una ventaja frente a sus competidores, lo que significa que las empresas podrían mantener su competitividad en un ambiente rápidamente cambiante

A raíz de esta situación ha surgido en las organizaciones la necesidad de responder al nuevo entorno competitivo, haciéndose necesario que se enfoque algunas áreas específicas del trabajo tales como el enfoque de trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, capital emocional e intelectual, la importancia del liderazgo y la comunicación. Por consiguiente enfrentándose cada día a fuertes demandas, provenientes de corrientes como el consumismo, la competitividad y la globalización, situación que lleva a los individuos a cambiar su ritmo de vida, lo cual genera una serie de reacciones y estados emocionales inestables y poco manejados o no inteligentemente manejados, en su gran mayoría incidiendo e impidiendo la realización de tareas específicas dentro de las organizaciones.

Para que se cumpla esta premisa, es necesario gestionar efectiva y eficazmente al talento humano, proporcionándoles la herramientas que les permitan crecer, desarrollarse y mantenerse en las organizaciones y en espacios cónsonos con un excelente desempeño, nos referimos a espacios en los cuales se pueda laborar de forma armónica, en colaboración mutuo, relaciones sustentadas en procesos empáticos, con un excelente clima laboral. Esto solo podrá lograrse por medio de individuos que capaces de

reconocerse a sí mismos, con madurez emocional también conocida como inteligencia emocional que puedan identificar claramente sus emociones al respecto Cooper y Sawaf (2004), definen la Inteligencia Emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión, e influencia. Abarca un paradigma de elementos los cuales se conjugan, la inteligencia además de ser una capacidad cerebral es un conjunto de funciones a través del cual se hace producir un nivel exitoso, que le permitan comprometerse para alcanzar la excelencia en todas las áreas de su vida, para así poder lograr un equilibrio interior y expresar a plenitud su potencial humano y sobre todo su relación con el grupo de trabajo.

En el ámbito laboral, el tiempo que se dedica en cada jornada de trabajo a interrelacionarse con los demás puede resultar importantísimo. La interacción con miembros de la unidad o el grupo de trabajo, con jefes y colaboradores, con clientes y proveedores puede llevar a negociar intereses o resolver conflictos, a dirigir o guiar y a fomentar el espíritu de equipo.

Aseverando con eso que una organización laboral es un sistema orgánico que depende de la interrelación de las y los individuos que forman parte en ella. De ahí que sea importante para el éxito de una entidad, no sólo que todos los empleados y empleadas aprovechen al máximo sus capacidades, sino que también ayuden a otras personas a hacer lo propio. La base de cualquier relación es la comunicación que permite establecer conexiones y las conexiones forjan relaciones. Es fundamental disponer de una capacidad de comunicación eficaz en el trabajo. Unas palabras equivocadas, unos gestos imprudentes o unos conceptos mal interpretados pueden generar situaciones no deseadas.

En ese sentido, es necesario que los individuos reconozcan las emociones y sentimientos de los demás para reaccionar convenientemente ante los mismos, así como emplear las emociones para resolver las situaciones de forma productiva y utilizarlas para ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos. La capacidad para lograrlo reforzará la posición en la organización: además de conseguir hacer más cosas por contar con el consenso y la colaboración de las demás personas, garantizando con esto en gran medida el éxito en la organización.

Estos planteamientos realizados anteriormente permiten sentar la base, para plantear la problemática que actualmente se ha venido presentando en la empresa CRUFERCA ubicada en Pariaguán estado Anzoátegui. Donde a través procesos de observación directa se ha podido evidenciar una serie de situaciones que afectan o desequilibran las relaciones interpersonales, muchas de ellas generadas en algunos casos por situaciones índole relacional, descontrol en el manejo de las emociones, problemas de comunicación no eficaz, dificultad para solucionar sus problemas, resolver conflictos influyendo directamente en los procesos motivacionales. La poca capacidad para ayudar a los demás, junto con trato poco acertado en las relaciones interpersonales develan escasa inteligencia emocional, afectándose la productividad, el clima laboral y la calidad de vida de los integrantes de la organización.

Es por esto que se considera muy pertinente realizar esta investigación que pretende, proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la Inteligencia Emocional para fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa CRUFERCA, con la intención de poder brindarles herramientas de vital importancia ya que con la aplicación correcta de las emociones se

puede lograr cautivar y hacer crecer al equipo de trabajo manteniendo bajo la premisa de YO GANO, Y TODOS GANAMOS.

Por todo lo señalado, se plantean una serie de interrogantes que servirán de base para el proceso de investigación y que se plantean de la siguiente forma:

- ✓ ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del personal en cuanto a Inteligencia emocional se refiere?
- ✓ ¿Cuáles serían las competencias de la inteligencia emocional que pudieran ser aplicados para relaciones interpersonales?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de nivel de Inteligencia emocional que poseen los trabajadores de CRUFERCA?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias gerenciales fundamentadas en inteligencia emocional que mejoraran las relaciones interpersonales?

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la Inteligencia Emocional para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la empresa CRUFERCA.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el manejo de las emociones del personal de la empresa CRUFERCA.

- Identificar las habilidades interpersonales del personal de CRUFERCA.
- Determinar el nivel de Inteligencia emocional que poseen los trabajadores de CRUFERCA
- Diseñar las estrategias gerenciales basadas en inteligencia emocional para la empresa CRUFERCA

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, cada vez se reconoce más que el éxito de las organizaciones se debe a la existencia de una buena gerencia. Las actuales transformaciones del entorno conducen a las organizaciones a mejorar sus niveles gerenciales, caracterizados por procesos de planificación, ejecución, control, evaluación y el uso de herramientas modernas de dirección.

Tal es el caso de la inteligencia emocional se ha convertido en uno de los más valiosos factores de éxito, pues interviene en todos los aspectos de la vida diaria, tanto a nivel personal como empresarial. Constituyéndose en una herramienta excelente, que le permite al individuo la posibilidad de conocer su sistema psíquico-emocional de una manera concreta y sencilla y a la vez comprender su comportamiento emocional y el de las personas que lo rodean.

De este modo se genera en las organizaciones, la necesidad de poder potenciar el aprendizaje en torno a la herramienta ya descrita anteriormente, todo esto no deberá apuntar a habilidades específicas, sino a un dominio de un área tan importante como lo es el proceso de relaciones interpersonales. La incorporación de la Inteligencia Emocional, permitirá que los trabajadores puedan: disminuir conflictos entre los empleados que integran las

organizaciones, al permitirles saber manejar sus emociones, serviría de ayuda para enriquecer el campo profesional, y estimularía la preparación, el entusiasmo y la creatividad, en el perfil laboral del empleado.

A demás permitirá al individuo la posibilidad de conocer su sistema psíquico-emocional de una manera concreta y sencilla y a la vez comprender su comportamiento emocional y el de las personas que lo rodean y en especial el considerar las emociones por parte del nivel gerencial de la empresa CRUFERCA. Con esta investigación se pretende mejorar y ampliar los conocimientos que se tienen sobre inteligencia emocional para impulsar la productividad, permitiéndole a los empleados y directivos de la empresa saber cuándo están laborando bajo influencias de sentimientos de baja autoestima o desmotivación, u otro factor emocional.

Por otro lado la presente investigación dejara un basamento teórico que ofrece el conocimiento sobre la inteligencia emocional lo que permitirá a su vez el desarrollo de otras investigaciones que permitan profundizar más sobre el tema.

1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE

La investigación se realizara en la empresa CRUFERCA, tiene como objetivo Proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la Inteligencia Emocional para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la empresa CRUFERCA. Se realizara en el periodo comprendido Junio 2015 a Marzo 2016, se apoyara en una investigación de campo y nivel descriptivo, se fundamentará en la teoría de Idalberto Chiavenato, Daniel Goleman y Stephen Robbins. Se realizará un análisis estadístico a la población total en

estudio realizando cuestionarios basado en la escala de Likert, tabulando y analizando a partir de las puntuaciones de sus respectivas respuestas.

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Actitud: Son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que pretenden y en última instancia, su comportamiento. (Keith y Newstron, 2002, p.246).

Aprendizaje: Proceso en que los participantes aprenden por experiencia, en el entorno de capacitación, los tipos de problemas de las relaciones humanas que enfrentan en el trabajo. (Keith y Newstron, 2002, p.554).

Comunicación: Consiste en ponerse en contacto con otros, mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo principal es que el receptor entienda el mensaje como lo pretende el emisor. (Keith y Newstron, 2002, p.55).

Comunicación Efectiva: Es un proceso diseñado para proporcionar los conocimientos y métodos necesarios a dos o más personas, dispuestas a trabajar juntas para mejorar sus relaciones, entre ellas y con los demás. (Becvar, 1999, pp. 9-10).

Inteligencia: Es la capacidad global del individuo para actuar en forma deliberada, pensar racionalmente y tratar de manera eficaz con su medio. (Bruno, 1999, p.151).

Emocional: Consiste en 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. (Golemán, 2002, p.385)

Inteligencia Interpersonal: Es la habilidad de entender a otros individuos que los motiva, cómo trabajan, como generan los consensos y la cooperación entre ellos. (Gil'Adi, 2000, p.18)

Inteligencia Intrapersonal: Es la habilidad de formar una visión verídica de uno mismo y ser capaz de utilizar ese modelo para operar efectivamente enfrentando las circunstancias de la vida. (Gil'Adi, 2000, p.18)

Liderazgo: Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. (Chiavenato, 1999, p.151).

Motivación: Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 2000, p.212).

Percepción: Es el proceso por el cual una persona interpreta estímulos sensoriales. Los procesos sensoriales simplemente informan acerca de los estímulos ambientales, la percepción traduce estos mensajes sensoriales en forma comprensible. (Gil`Adí, 2000, p. 216)

Relaciones: Es cubrir las necesidades de cada parte implicada, a lo largo del tiempo, intercambiando información sobre los sentimientos, pensamientos e ideas para asegurarse que existe una reciprocidad entre ambas partes. (Weisinger, 1998, p.162).

Toma de Decisiones: Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas, indicando cuándo un problema es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir. (Robbins, 2000, p.56).

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante en toda trabajo de investigación se debe indagar acerca del tema que se desea investigar, existen trabajos anteriores que ayudan a comprender mejor el tema, a continuación se presenta un resumen de algunas investigaciones relacionadas con el tema planteado las cuales anteceden este estudio y fueron considerados como relevantes para presentar la misma. A continuación se mencionan algunas propuestas que contribuyen como apoyo a la investigación a desarrollar.

Peña, L. (2012) Modelo de formación en gerencia estratégica por competencias de inteligencia emocional para el comunicador social de las organizaciones públicas y privadas del municipio Maturín del estado Monagas. El trabajo que presenta este autor es una investigación de campo puesto que los datos se recabaron directamente de los sujetos investigados, propone diseñar un modelo de formación en gerencia estratégica por competencias de inteligencia emocional que se propone identificará, definirá y sistematizará las competencias que requiere desarrollar el comunicador social para desempeñar además de las funciones que le son inherentes, funciones gerenciales con un nivel de rendimiento por encima de los estándares.

Noguera, L. (2012) Estrategias Gerenciales basadas en la inteligencia emocional para el desempeño del personal de la dirección de desarrollo estudiantil de la Universidad de Carabobo. El trabajo que presenta este autor

se basó en una investigación de campo y documental que permitió diseñar un programa de Estrategias Gerenciales basado en la Inteligencia Emocional para el Desempeño del Personal, modelo de gestión, contentivo de estrategias que canalizaron el problema planteado aspirando a una solución que siendo implementada se concibió como un elemento importante que tiene como propósito realizar mejoras organizacionales.

Ramirez,G. (2013) El capital emocional como factor clave para potenciar la eficiencia laboral en la coordinación de producción de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) de Punta de Mata estado Monagas. El trabajo de este autor encuentra su razón de ser mayormente en la necesidad de fomentar habilidades humanas dirigidas a mejorar las relaciones interpersonales, puesto que un alto porcentaje d empleados se mantiene dispersos lo cual pudiera estar incidiendo en un bajo compromiso y rendimiento laboral en dicha empresa, mediante el estudio documental y recolección de datos de campo que permitieron conocer el nivel de comprensión de la problemática se propone un conjunto de acciones orientadas a promover el conocimiento y la práctica de la inteligencia emocional como estrategia gerencial dirigida a aumentar el nivel motivacional de quienes conforman el equipo de trabajo de dicha coordinación. De allí la importancia en la realización de este trabajo, de manera que se genere información para la gerencia en cuanto al manejo de habilidades que le permita propiciar ambientes de confianza , flexibles y altamente motivantes fomentando relaciones recíprocas entre dirigentes y dirigidos.

Hércules, A. (2012) La Inteligencia Emocional una Herramienta para el Mejoramiento de la Gestión. Caso PETROSUCRE. El autor del presente trabajo tiene como objetivo proponer la inteligencia emocional como una herramienta clave en el mejoramiento de la administración de los proyectos

en Petrosucre, esto con la finalidad de que se facilite la toma eficaz de las decisiones en todos los ámbitos; el control de los procesos, administración de los recursos y uno de los factores principales que sería la identificación del personal. En vista de la importancia que hoy en día tiene la inteligencia emocional en el mundo empresarial el presente trabajo de investigación proponer la Inteligencia Emocional, como una herramienta para mejorar la gestión y a su vez el logro de los objetivos, con el óptimo uso de los recursos disponibles.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Estrategia

En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. En la segunda perspectiva la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Sobre la base de esta definición, se establece que toda organización cuenta con una estrategia, que puede no ser eficaz aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos.

Según Chiavenato (2009), La estrategia es holística, sistémica y medular. Planea, calcula y asignan recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa, de ahí la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas de la organización).

Se considera que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Tal como lo expresa Glueck (1980) dice que: "Es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados" (p 9).

2.2.2 Estrategias Gerenciales

Según Bruce Henderson (2008): "Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique." (P.86). Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar donde se encuentra la empresa: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
- Determinar adonde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmentos de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

Es en esta fase donde se establece la ruta a seguir por la organización, una vez obtenida la orientación de todas las acciones a desarrollar, con altas posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos.

Una de las herramientas de mayor utilidad para el desarrollo e implantación de planes de actualización son las estrategias gerenciales, según Chiavenato (2009) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades, se establecen las prioridades, se diseñan los planes, se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades, se delimitan las tareas, se formulan y evalúan los proyectos, indicando que “las estrategias son los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo y algunas de ellas están orientadas a la adquisición, el desarrollo de los productos, la expansión geográfica y la penetración en el mercado, entre otros”. (p. 454).

2.2.3 Clasificación de las estrategias gerenciales

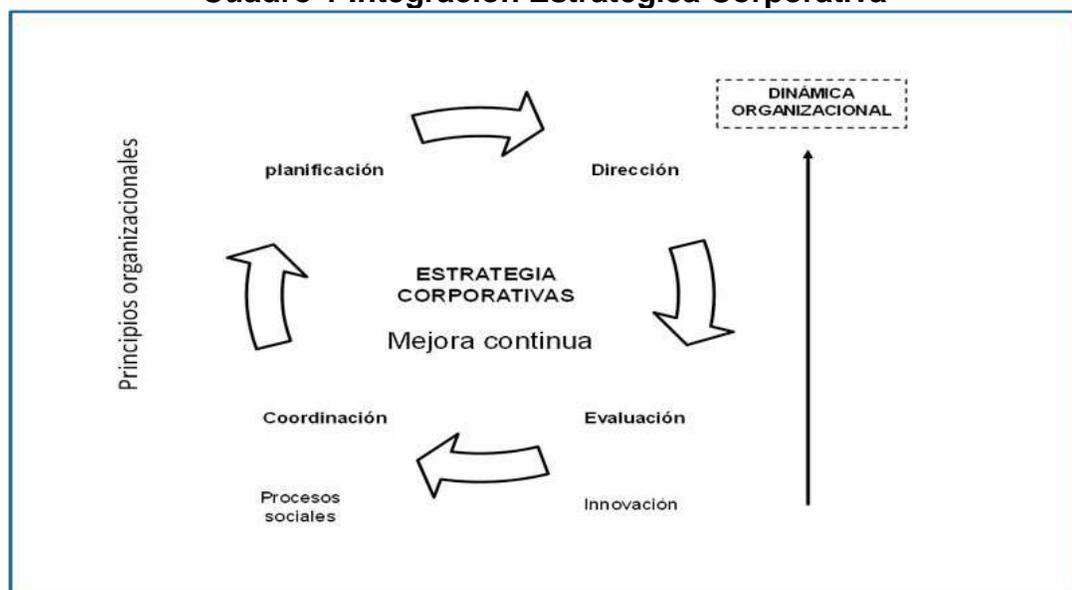
Estrategia a nivel corporativo

Partiendo de la premisa que el gerente es la persona capaz de garantizar los procesos básicos de la organización, canalizar el esfuerzo productivo y el capital intelectual, centrado en el potencial y creatividad de los actores de su institución, sobre la plataforma del trabajo colectivo, entonces, la estrategia a nivel corporativo adopta una visión general porque en ella se apoya la alta gerencia organizativa, por lo cual debe existir una clara integración con la filosofía de dicha organización, así como también el compromiso de los actores involucrados que seguidamente se explican.

- Integración con la Filosofía Organizacional: para Sainz (2003), la estrategia corporativa le corresponde a la alta dirección, quien recoge con su equipo de trabajado las decisiones tomadas para definir la misión y visión que permitan satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. En este contexto, es relevante la coordinación de la acción de la alta gerencia, encargada de procurar la máxima funcionalidad entre los objetivos institucionales apoyada en la estructura de la organización mediante procesos como: la planificación, evaluación y el control, proyectados en las estrategias corporativas para guiar las actividades gerenciales.

Para ello, se deben propiciar procesos sociales como: comunicación, participación y negociación construyendo un ambiente moderno, inteligente, que entienda concepciones de espacios abiertos a la innovación al momento de dar alternativas para gestionar conflictos y proponer soluciones a la dinámica organizacional, dentro de las dimensiones de corresponsabilidad.

Cuadro 1 Integración Estratégica Corporativa



Fuente: Pachano (2011).

Responsabilidad Social: las estrategias gerenciales corporativas están vinculadas con las necesidades propias de la sociedad, generan un sistema relacional entre objetivos, las estructuras y los recursos disponibles sean estos tangibles o intangibles de la organización, que deben estar guiados por procesos sociales tales como: comunicación, participación toma de decisiones, entre otros. En efecto, para formular las estrategias gerenciales es importante conocer el entorno, su vinculación con el sector privado y otras organizaciones afines, para atender a la competencia y estar en vanguardia.

Estabilidad Organizativa: las estrategias a nivel corporativo en su acción integral, promueven mecanismos para el mejoramiento continuo y el monitoreo de calidad ejerciéndolos a través de la evaluación institucional, así se podrá conocer más y en profundidad la organización, planificar futuras acciones para corregir y poder lograr la estabilidad organizacional.

Estrategia competitiva

Según Quero (2008), la estrategia competitiva es el patrón, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos, propósitos o metas establecidos, en este nivel la organización define el camino a seguir para lograr que se proyecte hacia la organización que quiere ser y convertirse en una con características de ser sostenible.

En tal sentido, las organizaciones por su naturaleza compleja deben atender a sus realidades, de manera que es conveniente resaltar a Whittington (2002) quien señala que las estrategias más eficaces nacen directamente de la estrecha participación en las operaciones cotidianas y de las fuerzas inherentes de las organizaciones, estas deben ser sociológicamente eficaces, adecuadas a un contexto particular. (p. 40) En

consecuencia, sí existe una visión corporativa bien establecida. En la mayoría de los casos los esfuerzos de cada una de las personas tendrán efecto positivo y las organizaciones lograrán el éxito.

Según la citada autora, la estrategia competitiva se puede clasificar de la siguiente manera:

Cuadro 1 Tipos de estrategias competitivas

ESTRATEGIAS	CARACTERÍSTICAS
Estrategia de Disuasión	<ul style="list-style-type: none"> - Destinada a evitar o atenuar la severidad de conflictos entre empresas u organización y los competidores. - Analiza los acontecimientos para poder generar discusiones, consensos y tomar decisiones correctas que garanticen soluciones efectivas - Se mantiene innovación para resolver en gran medida los problemas de su entorno. - Búsqueda del equilibrio indispensable entre la organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales.
Estrategia Defensiva	<ul style="list-style-type: none"> - Orientada a resistir los ataques de los competidores, para lo cual el gerente debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción como en el administrativo y humano-social. - Tienen la capacidad gerencial necesaria para coordinar la utilización de los recursos con base en objetivos.
Estrategia de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar la capacidad de varias empresas con el fin de competir en mejores condiciones. - Enfatizan acciones previstas dentro de la organización para alcanzar las ventajas competitivas y enfrentar los cambios existentes en el entorno. - Equilibrar la competencia profesional, la ética profesional y la actividad empresarial

Fuente: Quero (2008).

2.2.4 Características de las Estrategias

Las características que pueden mencionarse en referencia a la estrategia (González y otros, 2007), son las siguientes:

- Son acciones deliberadas e intencionales de una compañía.
- Son acciones que se requieren ante las condiciones del mercado y presiones competitivas.
- Constituye una respuesta frente al entorno.
- Establece las principales políticas y planes que ayudan al logro de los objetivos.
- Es parte del aprendizaje colectivo a partir de las experiencias de la empresa

2.2.5 Componentes de las Estrategias Los principales componentes de una estrategia empresarial

(Chiavenato, 2004), son:

- Ambiente: Se refiere a las oportunidades observadas en el ambiente de tarea y más específicamente en el mercado, así como las restricciones, limitaciones, contingencias, coacciones y amenazas.
- Empresa: Está dada por los recursos de que dispone la empresa, su capacidad y sus habilidades, así como sus fortalezas y debilidades, compromisos y objetivos.
- Adecuación de ambos: Se refiere a la posición que deberá adoptar la empresa para conciliar sus objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones

2.2.6 El Proceso Estratégico

El proceso estratégico es un proceso sistemático, lógico y objetivo para tomar decisiones importantes en una organización. Supone la existencia de una serie de etapas o fases en el desarrollo de la estrategia e, igualmente, implica que la formación de la estrategia sigue un proceso de arriba hacia abajo.

2.2.6.1 Formulación de las Estrategias

En esta etapa del proceso estratégico se trata de decidir cuál es la estrategia que la empresa desarrollará. Para ello, es importante seguir los tres pasos necesarios en cualquier decisión: generación de un conjunto de posibles estrategias, evaluación de las distintas opciones y selección de la alternativa más adecuada.

Misión: En la misión se define para qué existe la organización, el mercado a que se dirige y clientes, lo que la distingue de la competencia, su crecimiento, sus propósitos para con los empleados, accionistas y sociedad. La elaboración de la misión es una de las fases más complejas de la estrategia, debido a que representa la razón de ser de la organización a cumplirse en un largo periodo de tiempo, además que sintetiza los rasgos generales que caracterizan la forma en la que la organización ha de satisfacer a los clientes. Es recomendable para la elaboración de la misión realizar previamente un diagnóstico de la organización, tanto de sus aspectos internos y externos, lo cual permitirá el análisis correcto con relación a los factores que presentan una incidencia en su desempeño, bien sean generados por ésta, o como consecuencia del entorno en que se desarrolla su actividad (Díaz, 2009: 7)

Objetivos: Los objetivos estratégicos reflejan las necesidades más importantes, congruentes con la misión, por lo que permiten concentrar recursos y energías, reducir la distracción en tareas menos importantes y enfocar la evaluación de los resultados. Se formulan una vez terminada la misión, y deben ser claros, de alcance específico, posibles de realizar, medibles, orientados al resultado y sujetos a plazos fijos u otras restricciones de tiempo (Díaz, 2009).

Estrategias: Una vez formulados los objetivos se definen las estrategias que permitan cumplir con los objetivos establecidos, pero para ello la organización deberá realizar un análisis interno y externo, a fin de determinar las fortalezas y debilidades y, oportunidades y amenazas. Para ello, podrá utilizar dos herramientas fundamentales como el análisis de la cartera de negocios y el análisis de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas).

El análisis de la cartera de negocios permitirá a la organización conocer las condiciones en la que se encuentran sus negocios y la sinergia entre ellos para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante el análisis de la posición que ocupan cada uno de ellos en el mercado y los beneficios que ello reporta para la organización. La matriz DOFA permite combinar las fortalezas y debilidades internas de la organización con las oportunidades y amenazas que el entorno le replantea.

2.2.6.2 Implementación de las Estrategias

La implementación de las estrategias consiste en determinar qué hace falta para que ésta funcione y alcance los resultados previstos. Es preciso

alcanzar un ajuste entre la forma de hacer las cosas en la empresa y los recursos necesarios para la implantación de la estrategia.

La puesta en práctica de la estrategia implica:

- Asignación de suficientes recursos financieros, de personal, tecnológicos y tiempo.
- Establecimiento de una estructura funcional.
- Asignar a los individuos o a grupos específicos la responsabilidad de tareas o de procesos específico

2.2.6.3 Evaluación de las Estrategias

La evaluación de la estrategia es la fase en la que los gerentes de la cúpula empresarial comprueban si su elección estratégica, tal como fue implementada, está alcanzando los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2004), es decir, la evaluación de la estrategia se lleva a cabo para conocer sus opciones, el grado de aceptabilidad y factibilidad, y sobre todo para comprobar la adecuación de la estrategia a los objetivos de la organización, ajustándola al diseño de la organización y a la propia cultura empresarial.

2.2.7 Definición de Inteligencia

La palabra inteligencia fue introducida por Cicerón para describir el concepto de capacidad intelectual. Su espectro semántico es muy amplio, reflejando la idea clásica según la cual, por la inteligencia el hombre es, en cierto modo, todas las cosas que existen. Sair Supitero. Otra definición dada por La American Psychological Association (APA), una organización

científica y profesional de psicólogos de EEUU, la definieron como la habilidad que diferencian a los individuos de comprender ideas complejas, de adaptarse eficazmente al entorno, así como el de aprender de la experiencia, en encontrar varias formas de razonar, de superar obstáculos mediante la reflexión. A pesar de que estas diferencias individuales puedan ser sustanciales, éstas nunca son completamente consistentes: las características intelectuales de una persona variarán en diferentes ocasiones, en diferentes dominios, y juzgarán con diferentes criterios. El concepto de "inteligencia" es una tentativa de aclarar y organizar este conjunto complejo de fenómenos.

2.2.8 Inteligencia Emocional

El termino Inteligencia Emocional fue utilizado por primera vez en 1990 por los psicólogos Peter Salovey de la Universidad de Harvard y John Mayer de la Universidad de New Hampshire. Se le empleo para describir las cualidades emocionales que parecen tener importancia para el éxito.

El best seller de 1995, *"Emotional Intelligence"* de Daniel Goleman fue el que impulso este concepto en la conciencia pública, colocándolo en un tema de conversación desde las aulas hasta las salas de sesiones de las empresa. El entusiasmo respecto de la definición de Inteligencia Emocional comienza a partir de sus consecuencias para la crianza y educación de los hijos, pero se extiende al lugar de trabajo y prácticamente a todas las relaciones y encuentros humanos.

2.2.9 Integración de los cuatros Dominios fundamentales de la inteligencia Emocional.

Alentar un clima de cooperación y confianza solo es posible mediante la Inteligencia Emocional. Cada uno de los cuatros dominios de la Inteligencia Emocional, Conciencia de sí mismo, Autogestión, Conciencia social y Gestión de las relaciones aporta un conjunto esencial de habilidades a la Gestión Resonante.

Como es natural, todas estas Competencias se hallan muy estrechas y dinámicamente relacionadas. Difícilmente podrá una persona Gestionar adecuadamente sus Emociones si no es Consciente de ellas o las pasa por alto. Si, por otro lado sus Emociones le desbordan, tampoco podrá gestionarlas adecuadamente. Al respecto se ha puesto de relieve la relación que existe entre estas competencias, la cual se podría resumir de la siguiente manera, la Autoconciencia posibilita la empatía y la gestión de uno mismo y, la adecuada combinación de estas dos últimas permite la gestión eficaz de las relaciones. Según esto la Conciencia de uno mismo constituye el fundamento esencial para la inteligentemente gestión de las emociones.

La Autoconciencia, una Competencia lamentablemente soslayada en el mundo laboral, constituye el fundamento de las demás Competencias de la Inteligencia Emocional. Si no reconocemos nuestras propias Emociones, difícilmente podremos Gestionarlas y Comprenderlas en los demás. Las personas conscientes de sí mismas permanecen en contacto con sus señales internas y se dan cuenta del modo en que sus sentimientos les afectan e influyen en su rendimiento laboral. Por eso no permiten que el enfado crezca hasta desbordarles y lo descubren a tiempo de advertir sus causas y el modo de encausarlo en una dirección constructiva. Por otro lado,

las personas inconscientes de sí mismas no se dan cuenta de sus emociones y pierden fácilmente los estribos.

La Conciencia de sí mismo también desempeña un papel fundamental en la Empatía, es decir, la Capacidad de experimentar lo que otra persona siente en una determinada situación. Difícilmente podrá conectar alguien con lo que otra persona está sintiendo si no es consciente de sus propios sentimientos.

El siguiente paso en la tarea fundamental de impulsar la Resonancia se asienta en la Conciencia social, especialmente en la Empatía. Porque el hecho es que la persona por sí sola no podrá decidir y hacer lo que es apropiado. Ya sea disminuir el miedo, serenar el enfado o mantener elevada la moral. Si logra conectar con lo que están experimentando los demás en un determinado momento. Esta sintonización también le permite darse cuenta de los valores y prioridades compartidas que puede utilizar para dirigirse adecuadamente a los demás.

Por el mismo motivo, la persona que carece de Empatía se hallara desconectada de sí mismo y de los demás y, en consecuencia, sus palabras y sus acciones despertaran reacciones negativas.

La Empatía que incluye la capacidad de escuchar y tener en cuenta el punto de vista de los demás, le permite a la persona detectar vínculos Emocionales que promuevan la Resonancia. Solo entonces podrá sintonizar con los demás y ajustar su mensaje de modo que aliente la sincronía. Cuando la persona comprende su propia visión y valores puede darse cuenta de las Emociones de los demás, y en su capacidad de Gestionar las relaciones Catalizara la Resonancia. Pero para determinar el tono Emocional

de un grupo este debe conocer bien sus propias prioridades, lo que pone nuevamente en relieve la importancia de la Conciencia de sí mismo.

Las relaciones dinámicas entre los cuatro dominios fundamentales de la Inteligencia Emocional no solo tienen una importancia teórica sino eminentemente práctica. Ellas constituyen los ingredientes fundamentales para una Gestión Emocional eficaz, es decir, que promuevan la Resonancia.

2.2.10 Las Competencias Emocionales

Goleman (1998) y otros autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y de sus empresas, han sido clasificadas categorías estas son:

Auto-conciencia: la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: *la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.*

Auto-regulación: la habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en

esta categoría son: *autocontrol, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.*

Empatía: las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: *la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.*

Motivación: se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. Basado principalmente en los elementos; En esta categoría se miden y desarrollan: *Impulso de logro*, es decir, el esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral. *Compromiso:* matricularse con las metas del grupo u organización. *Iniciativa:* disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades. *Optimismo:* persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

Socialización: engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son: *desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación*

2.2.11 Dominios de la Inteligencia Emocional y Competencias Asociadas

a. Conciencia de sí mismo: Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones. Estas Competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

Esto ocurre en la región pre frontal del cerebro, el asiento de la atención y, por tanto, de la conciencia de uno mismo, en donde se halla inscrito nuestro sistema de preferencias. Los circuitos de esa región del cerebro albergan los sentimientos positivos, trayéndolos a la mente una y otra vez mientras estamos luchando por alcanzar una determinada meta. Desde un punto de vista neurológico, lo que nos hace persistir en el logro de nuestros objetivos vitales depende de la capacidad de la mente para recordarnos lo bien que nos sentimos cuando los alcanzamos, una capacidad que se asienta en el los circuitos que conectan la amígdala (región en la que el cerebro parece almacenar las emociones asociadas a los recuerdos) con el lóbulo pre frontal izquierdo. Estos circuitos desempeñan también otra función ligada a la motivación, y es, la de suavizar los sentimientos de frustración o de preocupación que pudieran desalentarnos.

A continuación las Competencias Emocionales asociadas al Domino de Conciencia de sí mismo:

Conciencia Emocional de sí mismo: ser conscientes de las propias Emociones y reconocer su impacto; utilizar las sensaciones viscerales como guías para la toma de decisiones.

Quienes poseen una elevada Conciencia Emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son personas que también están en contacto con los valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así en el curso de acción más adecuado. Suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.

Valoración adecuada de sí mismo: Conocer las propias Fortalezas y Debilidades. Esta Competencia permite a la persona reconocer sus fortalezas y debilidades, reírse de sí mismo, ser capaz de aprender las cosas que debe mejorar y admitir de buen grado la crítica y el feedback constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que sepa cuándo debe pedir ayuda y donde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades.

Confianza en sí mismo: Seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades.

El conocimiento preciso de sus capacidades permite que la persona pueda apoyarse en sus fortalezas, saber asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno del grupo.

b. Autogestión: Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos, como su nombre lo indica, esta habilidad permite controlar nuestros impulsos y emociones y, lógicamente, a pensar antes de realizar cualquier cosa.

La autogestión se asemeja a un dialogo interno continuo. Es el componente de la Inteligencia Emocional que nos libera de la prisión de nuestros sentimientos. En este sentido, la Auto gestión posibilita la claridad mental y la concentración de energía necesarias para mantener alejadas las Emociones destructivas.

Competencias Emocionales Asociadas al Dominio de Autogestión:

Autocontrol Emocional: capacidad de manejar adecuadamente las Emociones y los impulsos conflictivos. Quienes poseen la capacidad de autocontrol Emocional saben Gestionar y encausar adecuadamente sus Emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta Competencia es que proporciona al individuo la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.

Transparencia: Sinceridad e integridad; responsabilidad. Este tipo de personas encarna de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.

Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten. Estas personas pueden hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

Logro: Esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia. Quienes poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones profesionales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar el modo que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen empacho alguno en ponerse

objetivos difíciles y mensurables y que también son capaces de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo de logro consiste en estar siempre aprendiendo y enseñando el modo de hacer mejor las cosas.

Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la situación, las personas que poseen un alto sentido de eficacia es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se le presenten, sino que las aprovechan o las crean. No vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando las consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.

Optimismo: ver el lado positivo de las cosas. Las personas optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerarlas más como una oportunidad un contratiempo que como una amenaza. Estos, contemplan los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, esperan lo mejor de ellos. Su visión de la botella medio llena les lleva a considerar positivamente los cambios que le genera el futuro.

c. Conciencia Social: Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

La Conciencia social, especialmente la Empatía resulta esencial para llevar a cabo la tarea fundamental de promover resonancia en otros. Al sintonizar con lo que los demás experimentan en un determinado momento se puede decidir y hacer lo que sea más apropiado, ya se trate de disipar temor, calmar el enojo elevar el estado de ánimo. Esta capacidad de

sincronización también le permite darse cuenta de los valores y prioridades compartidas que puedan guiar al grupo

Competencias Emocionales asociadas al dominio de Conciencia social:

Empatía: Ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que le preocupan. Las personas empáticas son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar aunque sea de un modo tácito que la emociones que siente una persona o grupo. Saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que este se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.

Conciencia de la organización: Capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de tomas de decisión y política de la organización. Quienes poseen una aguzada conciencia social son capaces de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Estos saben comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas tacitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.

Servicio: Capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. Las personas con alta capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que pueden contarse cuando se las necesita.

d. Gestión de las relaciones: Este dominio o competencias también determinan el modo en el que nos relacionamos con los demás

Es el último Dominio de la Inteligencia Emocional, que incluye herramientas patentes como, la Persuasión, la Gestión de los conflictos y la Colaboración. Habilidades que contribuyen a la adecuada Gestión de las Emociones para lo cual, evidentemente, es preciso la persona sea consciente de sus propias emociones y sea capaz también Sintonizar Empáticamente con los demás.

2.2.12 Competencias Emocionales asociadas al Dominio de Gestión de las Relaciones:

Inspiración: Capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras. Quienes saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a su equipo en torno a una visión convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de ese modo, al trabajo en algo sumamente estimulante.

Influencia: utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión. Los indicadores del poder de influencia de alguien van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.

Desarrollo personal de los demás: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el feedback y la guía adecuada. Este tipo de personas muestran un interés genuino por sus subordinados y los saben comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un feedback oportuno y constructivo y son excelentes mentores y coaches naturales.

Catalizar el cambio: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección. Quienes pueden de catalizar el cambio son capaces de reconocer la capacidad de cambiar, poner en cuestión el statu quo y situarse en la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos y convincentes abogados del cambio a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.

Gestión de los conflictos: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos. Quienes mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.

Trabajo en equipo y colaboración: Cooperación y creación de equipos. Las personas capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido, contribuir una identidad colectiva y alentar el *esprit de corps*. Son personas capaces de invertir

tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

2.2.13 Procesos de interpersonales

Las formas de comportamiento individuales tienen poca importancia desde el punto de vista de los intereses del individuo como tal, pero tiene una gran trascendencia cuando se enfoca tomando en consideración los intereses del grupo y los objetivos organizacionales. Cada individuo tiene un conjunto de comportamiento que representa su forma de actuar y de ver las cosas, y ese conjunto de forma de comportamiento se derivan tanto del medio como de los factores hereditarios y de la percepción que la persona posee, o que pueda haber adquirido durante su desarrollo en el proceso de socialización.

Se observa que las buenas relaciones entre las personas necesitan de un marco de justicia en el trabajo, que facilite la equidad económica y un clima de libertad para que progresen las relaciones interpersonales, el desarrollo humano y la productividad.

De este modo Soria Morillo, Víctor (1989), define las relaciones interpersonales de la siguiente manera: “Las relaciones interpersonales constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual, su finalidad es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha”. (P. 185).

Las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan

entre si las personas procurará las satisfacciones de las necesidades del contacto social, y solo estas satisfecha podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas. Es muy probable que algunas de las barreras que se oponen a una acción social afectiva, sean la relaciones interpersonales, las reacciones emocionales entre gente que se siente de algún modo inhibida por la presencia de otra gente, a la cual teme o a la cual no entiende o acepta.

Con el fin de lograr relaciones interpersonales afectivas, se debe reducir de alguna manera esta sensación de inhibición, en el sentido de dar una reacción psicológica de temor e incertidumbre basadas en las ambivalencias y la inseguridad en las relaciones interpersonales, es decir, reacciones con respecto a otras personas, implican sensaciones de inseguridad y malestar, que puedan ser subconscientes o difíciles de expresar.

De todo lo expuesto anteriormente podemos afirmar que los sentimientos influyen de manera determinante en las relaciones interpersonales, y estas vinculadas a las experiencias íntimas de los individuos de manera que el organismo es el receptor de todas las emociones.

2.2.14 Importancia de las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son multidimensionales, se puede analizar como un producto de la estructura económica y de los hábitos y tradiciones de la sociedad, es lo más importante que existe tanto en lo personal como a nivel organizacional, pues es el que pone en marcha los recursos materiales y tecnológicos para el buen funcionamiento de la organización.

Afirmar que el ser humano es lo más importante en la organización, está basado en varios aspectos fundamentales, según Pascuali (1980): a. El ente humano por sí mismo requiere de respeto y consideración. b. Las relaciones que resultan de las interrelaciones entre los individuos respectivamente es la imagen de la organización. c. El contenido y realidad de tales relaciones abarca el comportamiento que pueda observarse durante la relación entre las personas. d. Del ser humano depende en gran medida, el destino de la organización. (P.130).

También hay diferencias personales y culturales que afectan las relaciones interpersonales. Hay diferencias culturales e ideológicas, y es bueno tener en cuenta las costumbres y manera de las diversas culturas o clases sociales. El peligro viene cuando nosotros actuamos sobre algunas de estas generalizaciones, sobre todo cuando están basadas en observaciones defectuosas como el contacto ocular, el espacio personal, el interés en la participación de toma de decisiones y el contacto físico entre las personas. Como lo expone el mismo autor, todos traemos aportes al trabajo.

Esta conducta supone respeto hacia sí mismo y a los derechos y necesidades de otras personas. Para poder trabajar y vivir en armonía con nuestros compañeros de trabajos debemos conducirnos apropiadamente. (P. 155) A continuación Filley en su obra de 1991, especifica algunos puntos de mucha importancia que podría ser de utilidad para lograr el éxito y tener una mejor estabilidad laboral y económica.

1. Tenga un buen concepto de sí mismo. Recuerde que usted es tan importante como los demás.
2. Sea educado, exponga su opinión.

3. Discúlpese cuando sea necesario.
4. No arrincone a los demás. Esto provoca cólera y resentimiento.
5. Nunca recurra a las amenazas.
6. Acepte la derrota cuando sea necesario. (p. 14).

Podemos cultivar las buenas relaciones humanas con las demás personas, teniendo con ello una comunicación efectiva, y practicando la interacción, además de tomar en cuenta que cada persona es diferente a otra y dependiendo de las características de cada una se definirá una conducta buena o mala de nosotros hacia ellos, las relaciones se van mejorando a medida que se va conociendo al individuo brindándole un trato prudente y respetuoso.

2.2.15 Elementos presentes en el proceso de las relaciones interpersonales.

Según el autor Stephen P. Robbins (1987), existen varios factores que moldean y que a veces distorsionan la percepción. Estos factores residen en el perceptor, en el objeto (objetivo) que va a percibirse, o bien en el contexto de la situación donde se realiza la percepción.

Perceptor Cuando un individuo mira un objeto e intenta interpretar lo que ve; en la interpretación influyen mucho las características personales del perceptor individual. Entre las más importantes características personales que afectan la percepción se encuentran las actitudes, los motivos, intereses, experiencia anterior y expectativas. Las actitudes se adquieren de los padres, maestros, miembros del grupo de personas de la misma edad y en

general, durante el proceso de socialización. Por ello, como una persona perciba una determinada situación diferirán de la forma como las observen los demás, debido a que se observan lo mismo, pero lo interpretan en forma distinta. Las necesidades o motivos insatisfechos estimulan a las personas, pudiendo ejercer una fuerte influencia sobre sus percepciones.

Del mismo modo, los intereses personales difieren de persona en persona, donde estas perciben aquello con lo cual es posible relacionarse. Los objetos o sucesos que han sido experimentales antes, tiene un carácter menos insólito o singular que las nuevas experiencias. No obstante muchas veces las experiencias pasadas intervienen e incapacitan el interés de un objeto.

Las expectativas pueden distorsionar las percepciones, en el sentido de que las personas observen lo que puedan ver, entonces se percibirá a los demás, sin importar sus rasgos reales. Objeto Las características del objeto que está siendo observado, puede influir en lo que percibe. Por lo tanto el movimiento, sonido, tamaño y otros atributos de los objetivos configuran la forma en que se observa. Como los objetivos no son contemplados en aislamiento, la relación entre un objeto y su fondo influye en la percepción, del mismo modo que la tendencia a agrupar las cosas que se hayan cerca una de otra, o se parecen. Situación Es importante el contexto dentro del cual se observan los objetos o sucesos. Los elementos del ambiente circundante influyen en la percepción. El tiempo en que se observa, se observa, puede influir en la atención, lo mismo que el sitio, iluminación, temperatura u otros factores situacionales.

2.2.16 Factores que obstaculizan la percepción

Discriminación

La discriminación es una conducta basada en una o varias actitudes incorrectas o inexactas hacia un miembro de un grupo, dicha actitud se reconocen como rechazo y malas acciones de parte del o los discriminadores, bien sea un individuo o un grupo. Según Lamberth (1989) la discriminación incide de manera negativa en las relaciones interpersonales, puesto que obstaculiza la integración de los individuos o grupos de trabajo. Esta conducta está basada en imágenes erróneas de las personas y forma una barrera en el proceso comunicacional, origina conflictos, provoca aislamiento en algunos empleados, resquebraja la cohesión del grupo. Además incide negativamente en el ambiente organizacional, haciéndolo desagradable.

En cualquier espacio donde exista un clima con estas características se hace incomoda la permanencia. En muchos de los casos puede ocasionar daño irreparable cuando se habla de agresiones físicas que puedan conducir a consecuencias lamentables, donde las relaciones son irreconciliables. En el mejor de los casos afectará negativamente la motivación y en consecuencia la productividad de la organización. (p.s. 284-289).

Prejuicio

El prejuicio es la actitud negativa injustificable hacia un grupo y sus miembros individuales. Myers (1995); afirma que el prejuicio es previo al juicio, nos inclina en contra de una persona con base solo en su identificación con un grupo particular, surgen con mayor frecuencia en los

sentimientos de las personas acerca de los contactos raciales íntimos.(p. 346).

Lo expuesto anteriormente, expresa claramente que el prejuicio puede llevar a las personas a tratar a los demás de modo que provocan la conducta esperada, por tanto confirma aparentemente la opinión que sostenemos, al igual que si nos encontramos con un sentimiento de superioridad social, el prejuicio puede ayudar a ocultar los propios sentimientos de superioridad.

Estereotipos

El mismo autor, señala que los estereotipos son creencias acerca de los atributos personales de un grupo de personas. Además, tienen consecuencias cognitivas y fuentes cognitivas. Las interpretaciones y la memoria nos conducen a encontrar evidencia de apoyo, aun cuando no exista ninguna. Los estereotipos son resistentes al cambio; sin embargo, cuando se conoce a una persona a menudo se ignora el estereotipo del grupo y se le juzga de manera individual; son más poderosos cuando juzgamos a individuos desconocidos y cuando consideramos grupos completos. (p. 385).

2.2.17 Procesos sociales que intervienen en las relaciones interpersonales

Conflicto

El conflicto es definido por Davis y Newstrom (1991), como: “Desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcancen”. (P. 296). Por tal motivo el conflicto es un desacuerdo entre las partes que

interviene en el proceso de relaciones interpersonales. Este es necesario que sea percibido por las partes. Su existencia o inexistencia es una cuestión de percepción. Las situaciones surgen cuando existe oposición entre las personas, una bloquea la obtención de los objetivos de la otra. Conflicto a Nivel Individual Un individuo puede sentirse frustrado cuando una barrera dificulta la consecución del objetivo deseado.

La Agresión, puede generar acciones físicas o expresiones verbales que permitan manifestar la frustración. La persona frustrada puede que ataque la barrera misma. En las organizaciones las personas normalmente no son capaces de atacar directamente la barrera, de manera que la agresión se desplaza hacia otro objetivo o persona. En algunos casos extremos, las personas retornan a un comportamiento infantil capaz de atacar (como si estuviera tramando la venganza o un negativismo general) cuando se han sentido extremadamente frustrados. Conflicto a Nivel de la Organización Los conflictos no pueden evitarse entre las personas de diferentes organizaciones, ni entre las pertenecientes a distintas unidades o departamentos de una organización. Además el conflicto a nivel de subunidades no tiene por qué ser precisamente malo o contraproducente para la consecución de los objetivos organizacionales. Los grupos tienden a comportarse de formas diferentes, pero coherentes, dependiendo de si se consideran ganadores o perdedores de un conflicto.

2.2.18 Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual nos relacionamos para intercambiar ideas, expresar nuestros sentimientos y creencias acerca de personas o cosas. Implica una interrelación de sentimientos, conocimientos y de convivencias entre los seres humanos. La comunicación es un proceso

social de mucha importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. Muchos de los problemas tanto individuales, sociales y laborales, provienen de una comunicación inadecuada y defectuosa. A tal efecto, Pascuali, 1980, define la comunicación como: “La relación comunitaria humana, consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores, en estado total de reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume, la sociabilidad del hombre”. (p. 30).

La comunicación es un elemento fundamental para el desenvolvimiento del ser humano en su proceso de socialización. La transmisión de información requiere de una excelente comunicación, donde las partes involucradas estén satisfechas de lo que está transmitiendo, y donde ocurra la fluidez de la retroalimentación. Es importante reconocer la naturaleza de las conductas y sus correspondientes estilos y la aplicación que dan lugar. No obstante toda persona debe aprender a comunicarse, ya que este es el fundamento, el eslabón clave que mantiene unido a todo lo que una persona dice y hace. Cada orden, cada discusión, cada reunión pone a prueba nuestras capacidades de comunicación. La comunicación como proceso básico es el crecimiento y desarrollo de un grupo, puede ser: verbal y no verbal. La comunicación verbal-oral incluye la emisión de sonidos articulados de la voz. Se utiliza el lenguaje hablado. La comunicación no verbal, incluye la utilización de movimientos corporales, muecas, pantomimas, formas de hablar, etc.

Según Brito, 1.991, existen cuatro tipos o formas de comunicación: 1. Comunicación Interpersonal: es la que ocurre cuando intercambiamos información, sentimientos, experiencias con otras personas. 2. Comunicación Intrapersonal: es el proceso de comunicarnos con nosotros mismos, es una

comunicación introspectiva. 3. Comunicación Intergrupala: es la que se establece entre dos o más grupos de personas. La que se produce en los paneles, juegos, debates, etc. 4. Comunicación Intragrupal es el proceso internos que se da entre los grupos. Implica la utilización de diferentes redes de comunicación. (P.43).

2.2.19 Inteligencia emocional y su relación con las relaciones interpersonales

En el ambiente laboral constantemente se está en contacto, con otras personas que pueden en algunos casos realizar las mismas actividades o en otros casos tareas diferentes. Del conocimiento de las relaciones interpersonales y del manejo de estas, dependerá el éxito en el desempeño laboral. Cuando nos otros individuos a las relaciones interpersonales, se requiere citar a Gil' A. (2000) quien la define como: la habilidad de entender a otros individuos; que los motiva, como trabaja, como generan consenso y la cooperación entre ellos. Sensibilidad a las emociones de otros, habilidad de motivar y ayudar a otros individuos a entender aspectos importantes y a cumplir con sus objetivos comprendiendo sus necesidades. (p.18)

La inteligencia emocional juega un papel preponderante en el conocimiento de las relaciones interpersonales y permite el conocimiento o inteligencia social, esta herramienta está relacionada al hecho ser aceptado por los demás. Al respecto Goleman (1977), establece que las personas que actúan con inteligencia social. Son la clase de personas con la que los demás quieren estar, porque resultan emocionalmente enriquecedoras. Ponen a los demás de buen humor. (p.147). Lo que puede traducirse en:

- Entender a los demás, reconocer y conocer sus necesidades, ejercer influencia, desarrollar tácticas interpersonales, enviando mensajes claros y convincentes
- Desarrollar y mantener una amplia red de contacto
- Ser amistosos con un propósito: movilizar a las personas hacia la dirección que se sea
- Estar dispuesto a colaborar
- Trabajar en equipo
- Gestionar los conflictos de manera abierta
- Entender los diferentes punto de vista, ser tolerantes
- Ser sensible a los sentimientos de las personas, ser empático.

2.3 ASPECTOS LEGALES

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de armónica de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo de Trabajadores y Trabajadoras (2012)

Artículo 156

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral

2.4 ASPECTOS INSTITUCIONALES

2.4.1 Reseña Histórica de la empresa

La Empresa Bordados e Inversiones CRUFERCA C.A nace en Junio del 2012 como una sociedad destinada al suministro de equipos en cuanto a seguridad industrial, uniformes industriales y el servicio de bordados en tela. En los pocos años que lleva un funcionamiento la empresa se ha desarrollado gracias a la comercialización al mayor y detal de sus productos

debido a que la zona donde se encuentra localizada es altamente petrolera por lo cual el requerimiento de sus servicios es alto.

La idea inicial de conformar y constituir esta empresa viene enmarcada con un carácter familiar puesto que el Señor Cruz Fernando Duran (QEPD), fue su creador visionario quien hoy reposa junto a Dios, mas sus hermanos María Duran y Raúl Duran son quienes le dan vida a este sueño que llevaba Cruz Durán , esto no es solo una visión de desarrollo familiar sino también social para el beneficio y crecimiento del Sector Pariaguancito donde realizan sus actividades, con lo que se demarca la filosofía de competitividad, satisfacción y garantía para clientes junto a los proveedores.

2.4.2 Misión

Promover el suministro en cuanto a Equipos de Seguridad como uniformes Industriales, Botas de Seguridad, Guantes de Carnaza entre otros y brindar el servicio de Bordados en Tela para la identificación de Empresas, Organizaciones e Instituciones logrando así satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes con un alto nivel de eficiencia garantizando el cumplimiento de sus solicitudes.

2.4.3 Visión

Ser una empresa reconocida en el mercado de Suministros de los Equipos de Seguridad Industrial necesarios para la Industria Constructiva, Petrolera, Hotelera y Otros. Garantizar a los clientes el cumplimiento de las exigencias en calidad, seguridad y medio ambiente requeridas en el desenvolvimiento de sus actividades; orientando el trabajo hacia la

excelencia en la gestión productiva en tanto a eficiencia como puntualidad para el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

2.4.4 Dimensiones Físicos Espaciales.

Pariaguán es la capital del municipio se encuentra situada en la parte noroeste del Estado Anzoátegui, y está enclavada en el borde Norte de la Faja Petrolera del Orinoco. El ámbito de acción de la Empresa CRUFERCA C.A se localiza en la zona central de Pariaguán, cuyos límites son: el Norte con la Calle Comercio y el Sur con la Calle Anzoátegui. El sector Pariaguancito en el cual está Ubicada la empresa cuenta con los siguientes servicios públicos: energía eléctrica residencial, aceras, brocales, cunetas, aguas blancas, aseo urbano, transporte urbano, alumbrado público, entre otros. Las infraestructuras que se encuentran en las proximidades de la empresa se pueden mencionar las siguientes: el Mercado Municipal, escuelas, canchas deportivas, el Consejo Municipal, plaza entre otros.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación debe estar presente cuando se pretende arribar a un diagnóstico de necesidades, o cuando el objetivo es aprobar la efectividad del plan, programa o proyecto. Es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes.

En el presente estudio estuvo enmarcado en la investigación no experimental- transaccional o transversal. La investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Palella y Martins (2012), El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (p.87)

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Asimismo, este estudio se apoyo en una investigación de campo, que se refiere a los métodos a emplear, en cuanto a los datos de interés que se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del

investigador y sus equipos, dichos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica. Al respecto, Tamayo (2001), es aquella que “se realiza con la presencia del investigador o científico en el lugar de ocurrencia del fenómeno” (p.130)

En relación a lo mencionado anteriormente, la información que se suministró para el presente estudio, fue recogida directamente de la población a estudiar, datos primarios directamente del área estudiada. Al respecto. Sabino, (2000) se refiere a ellos de la siguiente manera. “Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de los verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, el cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas” (p.190)

3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la profundidad del diseño se estableció que es de nivel descriptivo al respecto, Por su parte, Tamayo (2007), refiere a las investigaciones descriptivas como el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; trabajando así, sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. (p. 87).

Con el tipo de investigación descriptiva se conocieron las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que hacen vida en la organización. Asimismo, se recolectaron los datos y se hizo la identificación de las relaciones existentes entre las variables previamente establecidas. Este tipo de investigación, no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino

de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

En la investigación se realizó un estudio descriptivo que permitió poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema a través de información obtenida de la organización.

3.4 POBLACIÓN

Una característica del conocimiento científico es la generalidad, de allí que la ciencia se preocupe por extender sus resultados de manera que sean aplicables, no sólo a uno o a pocos casos, sino que sean aplicables a muchos casos similares o de la misma clase. Hurtado, I y Toro G (2001) expresa que, la población es un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p.96).

Para los efectos de esta investigación, la población estuvo conformada por el personal de la empresa CRUFERCA; que corresponde a un total de nueve (9) Personas. Dado a las características de la población en cuanto al número no será necesario seleccionar muestra, se trabajara con la totalidad de la población

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos pueden considerarse como la forma o procedimiento que utiliza el investigador para recolectar la información necesaria en el diseño de la investigación. Así lo expresa Arias

(2006) “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.53). Entre las técnicas de recolección de información están la observación en sus distintas modalidades, la entrevista, el análisis documental, entre otras. Dada la naturaleza de esta investigación, y en función de los datos que se requerían, las técnicas que se utilizaron fueron:

- **La revisión documental**, para esto se identificaron las fuentes documentales, las cuales están representadas por libros, tesis, revistas relacionada con el tema, las cuales pueden dar respuesta a las necesidades planteadas, y luego se utilizaron técnicas como el subrayado, el fichaje, las notas de referencias bibliográficas, los cuadros resumen, las hojas de cálculo, entre otros. Esta técnica de recolección de datos estará apoyada en el análisis documental. Según Martínez (2004), es descomponer en sus partes más importantes textos de fuentes escritas, numéricas, grafológicas, ideogramas o fotografías, con el objeto de utilizar las ideas principales y lo que más atañe al contexto de la investigación. Así como también, en opinión de la autora es: separar las partes de un todo para interpretar, comprender y razonar sobre hechos, atributos, contenidos, comportamientos, valores, actitudes, usos de estrategias, evaluación y otros aspectos relacionados con la educación, en fuentes o programas privados u oficiales, en reportes, archivos o registros estadísticos.

- **La observación directa**, es una técnica utilizada en la investigación documental, que permite al observador plasmar en un registro de forma clara y precisa toda la información obtenida para facilitar su posterior análisis. Cabe destacar, que en cualquier técnica de recolección de datos, el investigador debe definir los objetivos que persigue, determinar su unidad de observación, las condiciones en que la asumirá y las conductas que deberán registrarse, para ello, se puede valer de una lista de cotejo, como

instrumento, en donde registrará todo lo observado. Según Arias Fideas (2006) define la observación directa como aquella: que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio (p. 69)

- **La entrevista**, según Buendía, Colás y Hernández citado por González (2009), es “la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador” (p.83). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semi-estructuradas o no estructuradas o abiertas. Las primeras o entrevistas estructuradas, son aquellas en que el entrevistador se vale de una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a estas. Por el contrario, las entrevistas semi-estructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducirle preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre el tema investigado.

Para la realización de este estudio, se eligió la aplicación de la entrevista semi-estructuradas, a través de la guía de entrevista como instrumento.

- **La Encuesta**, según Méndez (1995) “tiene aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por método de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p.106). Esta técnica se considera pertinente en la investigación ya que permitió obtener información de la población, con la finalidad de recopilar todo lo referente a las

actuaciones de los trabajadores, a través de la modalidad escrita, el instrumento utilizado fue el cuestionario para estudiar el proceso de relaciones interpersonales y además se uso para medir el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores el test TMSS, basada en Trait MetaMood Scales, el cuestionario contiene 23 ítems, basándose en tres subescalas claves de la inteligencia emocional con 8 ítems en cada una de ellas: Atención a las Emociones, claridad en la Percepción Emocional y Estrategias para Regular las Emociones. Las cuales se describen a continuación:

1. La subescala de la claridad en la percepción emocional, se refiere a la habilidad para entender el estado de ánimo propio. Ésta incluye los siguientes ítems:

No. de Ítems	10, 12, 13, 15, 18, 21,23
Número de ítems que evalúan la subescala	7
Puntaje máximo	35
Puntaje mínimo	7

Tabla 1 Escala de los niveles de claridad en la percepción emocional

Puntaje obtenido	Nivel de claridad en la percepción emocional
Excelente	35-28
Buena	27-21
Regular	20-13
Mala	12-5

Fuente: Elaborado por la autora

2. La subescala de Atención a la Emociones, se refiere al grado en el cual los individuos se dan cuenta y piensan sobre sus emociones. Se mide por medio de los siguientes ítems:

No. de Ítems	2, 4, 5, 7, 8, 14, 16, 20, 22
Número de ítems que evalúan la subescala	9
Puntaje máximo	45
Puntaje mínimo	9

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 2 Escala de los niveles de claridad en la Atención a la Emociones

Puntaje obtenido	Nivel de claridad en la percepción emocional
Excelente	45-36
Buena	35-26
Regular	25-16
Mala	15-6

Fuente: Elaborado por la autora

3. En la subescala de Estrategias para Regular Emociones, se refiere al grado en el cual los individuos moderan sus emociones. Incluye los siguientes ítems:

No. de Ítems	1, 3, 6, 9, 11, 17, 19
Número de ítems que evalúan la subescala	7
Puntaje máximo	35
Puntaje mínimo	7

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 3 Escala de los niveles de estrategias para regular emociones

Puntaje obtenido	Nivel de claridad en la percepción emocional
Excelente	35-28
Buena	27-21
Regular	20-13
Mala	12-5

Fuente: Elaborado por la autora

1. Se les asigna el puntaje a los ítems: 1, 6, 8, 9, 11, 12, 18, 19 y 21 de la siguiente forma:

- Completamente de acuerdo = 5 puntos
- Un poco de acuerdo = 4 puntos
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 3 puntos
- Un poco en desacuerdo = 2 puntos
- Completamente en desacuerdo = 1 punto

Por el contrario, el puntaje que se les asigna a los ítems: 2, 3, 4, 5, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 22 y 23, es inverso, por lo que queda de la siguiente forma:

- Completamente de acuerdo = 1 punto
- Un poco de acuerdo = 2 puntos
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 3 puntos
- Un poco en desacuerdo = 4 puntos
- Completamente en desacuerdo = 5 puntos

Los puntajes de los ítems de cada subescala se suman. Luego se suman los resultados de cada subescala para obtener el total de la escala. El puntaje máximo que se puede obtener es de 115 y el mínimo es de 23.

Se realizó la siguiente escala:

Tabla 4 Escala Niveles de Inteligencia emocional (IQ)

Puntaje obtenido	Nivel de IQ
23-54	Bajo
55-86	Medio
87-115	Alto

Fuente: Elaborado por la autora

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para hacer más entendible el análisis de la información, se considero pertinente recurrir de modo sistemático a la utilización de instrumentos de presentación de la información que ofrecen los avances tecnológicos. Según Hevia (2001) Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procederá a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática a los efectos de su interpretación que permite la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados. (p. 46)

En este sentido, se aprovechó la plataforma del sistema operativo Microsoft Office Excel 2007 (gráficas y tablas), brinda la oportunidad de presentar la información y resultados alcanzados destacando aspectos relevantes de los hallazgos

3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems.

En cuanto a dicho proceso Korn (Citado por Balestrini, 2006) plantea que se deben seguir procedimientos como los que se mencionan a continuación: Definición nominal de la variable a medir, definición real: en la que se listan las dimensiones y la definición operacional en la que se seleccionan los indicadores. Al respecto Arias (2006) coincide en que es importante tener en cuenta para realizar la operacionalización de las variables la definición conceptual y operacional de las mismas.

La definición conceptual de una variable se elabora sintetizando el fenómeno desde el punto de vista de la teoría existente acerca del mismo, es una visión teórica del fenómeno. Constituye el conjunto del procedimiento que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. Como se presenta a continuación.

Cuadro 2 Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la Inteligencia Emocional para el fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa CRUFERCA.					
Objetivo Específico	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	Sub indicador	Autor
Analizar el manejo de las emociones del personal de la empresa CRUFERCA	Auto-control emocional	Auto-reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Reacciones fisiológicas Actitud manifiesta 	Sudoraciones Nerviosismo	<ul style="list-style-type: none"> Garner (1985) Daniel Goleman (1995)
		Confianza en sí mismo		Agresividad Gritos y manoteos Llanto Risas incontrolables	
	Auto-motivación	Establecer metas clara	Determinación		
	Empatía	Reconocimiento del otro		Asumir responsabilidades Liderazgo Resolución de conflictos	
Manejo de Emociones			<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de discernimiento Compromiso Confianza en sí mismo Identificar emociones en el otro 	Toma de decisiones Claridad en el logro de los objetivos Prioridad en los ,logros Respeto al otro Saber escuchar Observar detenidamente	

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la Inteligencia Emocional para el fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa CRUFERCA.					
Objetivo Específico	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	Sub indicador	Autor
Identificar las habilidades interpersonales del personal de CRUFERCA.	Habilidades sociales	Percepción Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Motivos • Intereses • Experiencia • Sociológico • Ideológico • Ético • Psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminación • Prejuicios • Estereotipos • Participación activa en grupos • Relación con los compañeros de trabajo • Relación con el superviso • Conflictos 	Garner (1985) Daniel Goleman (1995)

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la Inteligencia Emocional para el fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa CRUFERCA.							
Objetivo Específico	Variable	Definición operacional	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	Sub indicador	Autor
Determinas los elementos teóricos y técnicos que fundamentaran las estrategias gerenciales.	Estrategia Gerencial	Es una herramienta valiosa en la gestión organizacional, va a permitir la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique	Estrategias de Disuasión Estrategias de Cooperación	Estrategias laborales Principios fundacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral • Resolución de conflicto • Relaciones interpersonales • Valores institucionales • Cultura organizacional • Ética profesional e institucional 	Permanencia Crecimiento y desarrollo laboral Relaciones de grupos Comunicación Empatía Cooperación Lealtad Disciplina Respeto Solidaridad Creencias Normas y valores Misión Visión Competencia leal Sigilo	<ul style="list-style-type: none"> • Quero, L. (2008)

3.8 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Según Tamayo (2006), “la validez designa si un instrumento o prueba mide o no lo que se pretende medir”...se refiere a la existencia o no de una adecuación entre el objeto de la investigación y el instrumento de la misma” (p.168). En este sentido, la validez permitió al investigador demostrar que aquello que se trata de medir está libre de distorsión sistemática. Para validar el instrumento, se utilizara la validez de contenido para lo cual se solicita la colaboración de tres profesionales: un especialista en diseño de instrumento, uno en metodología de la investigación y un especialista en Recursos Humanos.

Estos profesionales actuaron como expertos, los cuales a través de un instrumento de verificación diseñado para evaluar registros de observación, expresaran su opinión sobre la claridad y forma del instrumento con relación a contenido, redacción, lenguaje, orden de las preguntas

3.9 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La confiabilidad en investigación, según Tamayo (2006), se aplica a la cualidad de poder predecir la presencia de un motivo específico resultados en un individuo u objeto dado (p. 71). De allí pues, que una vez efectuada la validación del instrumento, se precederá a determinar su confiabilidad por medio de la aplicación de una prueba piloto, la cual, de acuerdo al autor antes señalado: “consiste en aplicar el instrumento a una pequeña población similar a la muestra por cuanto lleva a una revisión de toda la estructura teórica del problemas en estudio (p. 73). Posteriormente, una vez recogida la información de la prueba piloto se determino la confiabilidad mediante la fórmula Alfa de Cronbach, la cual es la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

α Alfa Cronbach

S_i^2 Es la varianza del ítem i ,

S_t^2 Es la varianza de los valores totales observados y

k Es el número de preguntas o ítems del instrumento

Al respecto Hamdan (2005) indica: que este coeficiente requiere de una sola administración de instrumentos de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. (p. 84).

Dado a que se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos se pudo obtener que para Test TRAIT META-MOOD SCALE (TMSS), se obtuvo Alfa Cronbach igual a 0,91 lo que hace al test confiable, para el cuestionario de relaciones interpersonales se obtuvo Alfa Cronbach igual a 0,83 considerándose al instrumento confiable

3.10 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS

Según Sánchez (2005) “las técnicas y análisis de los datos obtenidos son aquellos que permiten analizarlos estadísticamente ordenarlos y clasificarlos en forma lógica (p.132). En el presente estudio, para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, donde Tamayo (2006) sostiene, que la estadística es descrita como la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos. En la recopilación se recogieron los datos de acuerdo al punto de vista ya considerado se ideó inicialmente

una tabla o cuadro en que se puedan colocar los datos, al conjunto de estas operaciones se les da el nombre de tabulación. Análisis permite la reducción y síntesis de los datos, se considera entonces la distribución de los mismos. (p. 82). Posteriormente, los datos obtenidos serán tabulados a través de frecuencia y porcentaje simple, los resultados obtenidos serán llevados a cuadro y luego a gráficos.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DEL MANEJO DE LAS EMOCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CRUFERCA.

1. La subescala de la claridad en la percepción emocional.

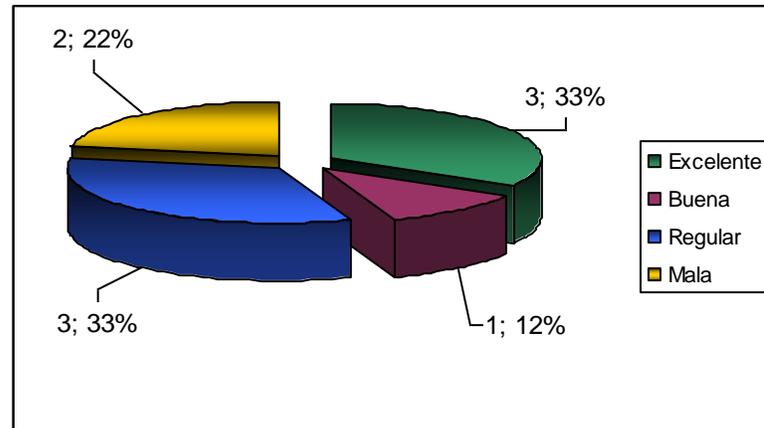
A continuación se puede visualizar los resultados obtenidos en los ítems relacionados con la subescala Claridad en la percepción emocional, se procede a valorar los resultados al ser estos contrastados con el tabulado

Tabla 5 Opinión de los trabajadores en cuanto a la claridad en la percepción emocional

Trabajadores		1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Nunca me doy cuenta de como me siento	1	5	4	5	2	2	3	4	5
12	Frecuentemente estoy consciente de mis sentimientos sobre alguna situación	2	5	4	5	2	2	3	5	5
13	Usualmente estoy confundido de como me siento	2	5	4	5	3	1	3	3	5
15	No comprendo mis sentimientos	2	5	3	4	3	1	3	2	5
18	Usualmente tengo muy claro mis sentimientos	3	5	4	5	2	2	2	2	5
21	Usualmente es una perdida de tiempo pensar en mis emociones	1	5	4	5	2	2	3	2	4
23	Casi siempre sé exactamente lo que estoy sintiendo	1	5	4	5	2	2	3	2	2
Totales		12	35	27	34	16	12	20	20	31

Fuente: Elaborado por la autora

Gráfico 1 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a la claridad en la percepción emocional



Fuente: Elaborado por la autora

Los resultados obtenidos revelan que 33% de los trabajadores poseen una excelente claridad en la percepción emocional, al igual que la categoría regular obtuvo un 33%, mientras que 22% se ubico en tener una mala claridad en dicha percepción y por ultimo 12% poseen un nivel buena con respecto a la subescala estudiada. El desarrollo y la estimulación de la inteligencia emocional llegan a influir en una mejora para el diario vivir del ser humano, las personas que son altamente efectivas emocionalmente poseen muchas habilidades, competencias y características, beneficiosas para la convivencia social, como por ejemplo, etiquetan los sentimientos en lugar de las personas o situaciones, saben distinguir entre pensamiento y sentimiento, asumen responsabilidades, muestran respeto de los demás, presentan energía, practican un valor positivo de las emociones negativas

Estos son algunos de los motivos por los cuales es importante lograr estimular el equilibrio emocional, si cada ser humano logra estas características, llega a poseer una mejor calidad de vida. En referencia al tema de inteligencia emocional, Goleman (2000) considera que las características básicas de la persona emocionalmente inteligente son: saber

dar y recibir, ser empáticas, reconocer los propios sentimientos, ser capaz de expresar y controlar los sentimientos positivos como los negativos, capacidad de superación de las dificultades y de las frustraciones y la habilidad para encontrar equilibrio entre exigencia y tolerancia.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la prueba TMMS en la presente investigación, en la subescala de la claridad en la Percepción Emocional, la cual mide la habilidad para entender el estado de ánimo propio, los miembros de la organización presentan niveles diferentes de desarrollo en cuanto a esta cualidad, observándose que existe 55% de los estudiados que se ubican entre los niveles regulares y malos, razón esta conducente a considerar la posibilidad de generar mecanismo que permitan propiciar elevar los niveles, ya que el autoreconocimiento de las emociones es un componente fundamental que propicia en el individuo un desarrollo adecuado de su inteligencia emocional.

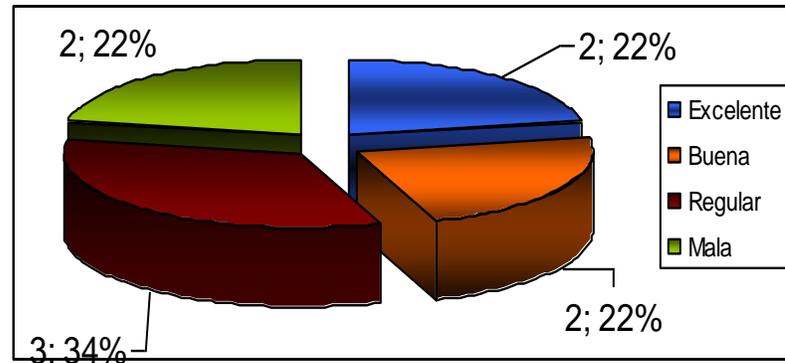
1. La subescala de la atención a las emociones

Tabla 6 Opinión de los trabajadores en cuanto a la atención a las emociones

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2 Las personas estarían mejor si sintieran menos y pensarán más	2	5	3	5	3	2	3	3	4
4 No creo que valga la pena ponerle cuidado a las emociones o al estado de ánimo	2	4	4	4	3	2	3	2	4
5 Usualmente no me preocupo por lo que estoy sintiendo	1	4	3	5	3	1	4	2	4
7 No dejo que mis sentimiento interfieran con lo que estoy pensando	2	4	3	5	2	1	2	2	3
8 Los sentimientos le dan dirección a la vida	1	5	3	5	3	2	3	3	4
14 Uno nunca se debe dejar guiar por las emociones	1	5	4	4	2	1	3	3	3
16 No le pongo mucha atención a mis sentimientos	1	5	3	4	3	2	4	2	4
20 Los sentimientos son una debilidad que tienen los humanos	1	5	4	5	3	2	3	3	4
22 Casi siempre sé exactamente lo que estoy sintiendo	1	5	3	5	3	2	4	3	4
Total	12	42	30	42	25	15	29	23	34

Fuente: Elaborado por la autora

Gráfico 2 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a la atención a las emociones.



Fuente: Elaborado por la autora

Los resultados obtenidos, señalan que existe una distribución equitativa entre las categorías excelente, buena y mala representadas en 22% en cuanto a atención a las emociones y 34% regular, como se observa los elementos que representan debilidad se eleva a 56%, esto después de adicionar los elementos regulares y malos representando así un alto porcentaje.

Esta subescala mide la cual mide la frecuencia con que se piensa en las emociones, el resultado nos indica que no son capaces de darse cuenta y prestar atención a sus emociones, Goleman (2008), indica que cada persona maneja, actúa y piensa diferente a otra. En algunos casos se impone la opinión misma sobre la de la otra persona. En este momento se recomienda llegar a encontrar herramientas para saber responder de forma correcta a los sentimientos encontrados sobre sí mismo, saber cómo desenvolverse frente a las demás personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar en algunas ocasiones son diferentes a las propias.

El prestar atención a las emociones es fundamental, dado a que al habla de inteligencia emocional se refiere específicamente a un buen manejo de las emociones, no todas las personas la desarrollan, ya que muchas veces surgen diferentes emociones que desequilibran al ser humano. Un mal manejo de emociones puede causar crisis emocional y en algunas ocasiones puede llevar a una depresión. Esta es una característica negativa que impide que las personas se desenvuelvan de buena manera y así disfrutar la vida, se refiere a la capacidad que le permite al hombre reconocer sus sentimientos y emociones y a la vez emplearlas de manera productiva haciendo uso de destrezas, actitudes y habilidades, las mismas que determinan su conducta y permite establecer buenas relaciones con su entorno.

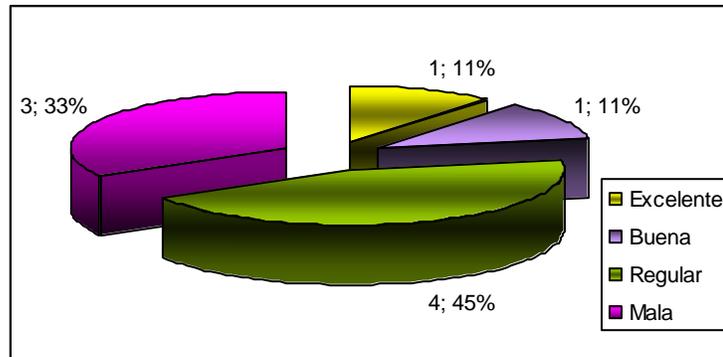
3. En la subescala de Estrategias para Regular Emociones

Tabla 7 Opinión de los trabajadores en cuanto a las estrategias para regular emociones

Trabajadores		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Trato de pensar cosas buenas aunque me siento muy mal	2	3	3	2	3	3	2	3	1
3	Cuando estoy enojado me permito continuar sintiéndome así	2	5	3	2	3	2	3	3	1
6	Si veo que me estoy enojando me trato de calmar	2	2	2	2	3	2	3	2	2
9	Aunque algunas veces estoy triste, normalmente soy optimista	1	4	3	2	3	1	4	2	1
11	Cuando estoy molesto me recuerdo de todos los placeres de la vida	2	4	3	2	2	1	2	2	3
17	Cuando estoy de mal humor, soy pesimista ante el futuro	1	5	3	2	3	2	3	3	1
19	Aunque me siento muy mal trato de pensar en cosas agradables	1	5	4	4	2	1	3	3	3
Totales		11	28	21	16	19	12	20	18	12

Fuente: Elaborado por la autora

Gráfico 3 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a las estrategias para regular emociones



Fuente: Elaborado por la autora

Los resultados obtenidos en esta subescala que se refiere a las estrategias para regular las emociones, se ha obtenido los siguiente 45% usa regularmente estrategias para el control de emociones, 33% mal usa las estrategias, 11% Buen uso y 11% se ubica en excelente. Estos resultados no son los más adecuados ya que se esta determinando el grado en el cual las personas moderan sus emociones.

La gestión de las emociones y sentimientos, es decidir cómo expresarlos. No es necesario manifestar todas las emociones pero tampoco es necesario esconderlas o negarlas. Las personas emocionalmente inteligentes expresan los sentimientos que son importantes y manejan de manera positiva aquellas emociones que no pueden exteriorizar. Demuestran autocontrol a nivel equilibrado y apropiado por lo que los demás se consideran dispuestos a compartir ideas y abiertos a escuchar, las relaciones son menos conflictivas y en general más agradables.

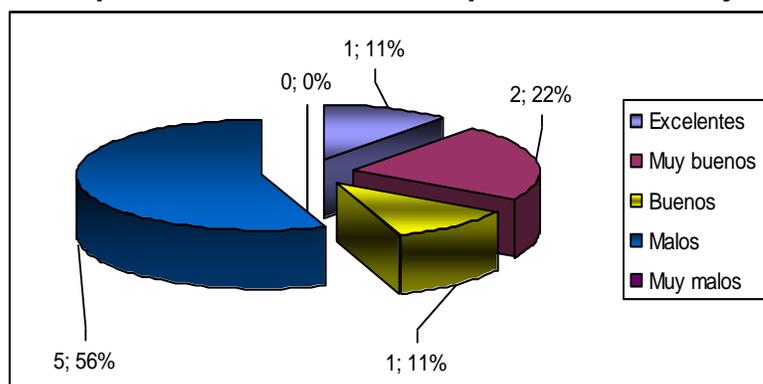
Una de las habilidades fundamentales de la inteligencia emocional es el adecuado manejo de las emociones en uno mismo, también llamada

autocontrol emocional. El control de las emociones no significa que ellas deban suprimirse, sino que se refiere a cómo manejarlas, regularlas o transformarlas si es necesario. Supone poseer una serie de habilidades que permitan a la persona hacerse cargo de la situación, tomar decisiones entre alternativas posibles y reaccionar de manera controlada ante los diversos acontecimientos de la vida. El autocontrol puede ser enseñado y aprendido, persigue encontrar el equilibrio emocional para alcanzar la autonomía y el bienestar personal.

4.2 IDENTIFICACIÓN LAS HABILIDADES INTERPERSONALES DEL PERSONAL DE CRUFERCA.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario para medir las habilidades interpersonales en la empresa CRUFERCA.

Gráfico 4 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto como se caracterizan las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.



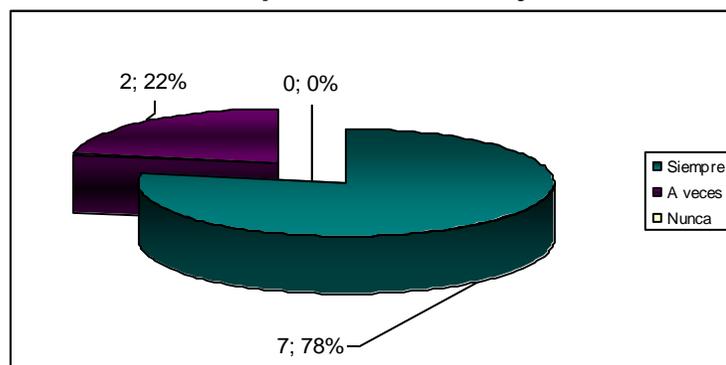
Fuente: Elaborado por la autora

La información que presenta este gráfico refleja que 56% de los trabajadores opinan que existen malas relaciones interpersonales con sus

compañeros, motivo alarmante en este estudio, no comparten ni se interrelacionan con los demás miembros del departamento estos opinan que son malas las relaciones con sus semejantes. Por esta razón se hace necesario recalcar que el hombre como ser social necesita interactuar, relacionarse con sus semejantes e identificarse con grupos de individuos, además tiene la necesidad de comunicarse, sentir estímulo y adaptación con los otros.

De allí que dentro de cualquier organización las relaciones interpersonales es uno de los elementos de mayor importancia, es uno de los procesos sociales que complementa las relaciones personales, y en la medida de que esta de sea efectiva se satisfacen las necesidades que tiene el individuo.

Gráfico 5 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si usted propicia el contacto con sus compañeros de trabajo.

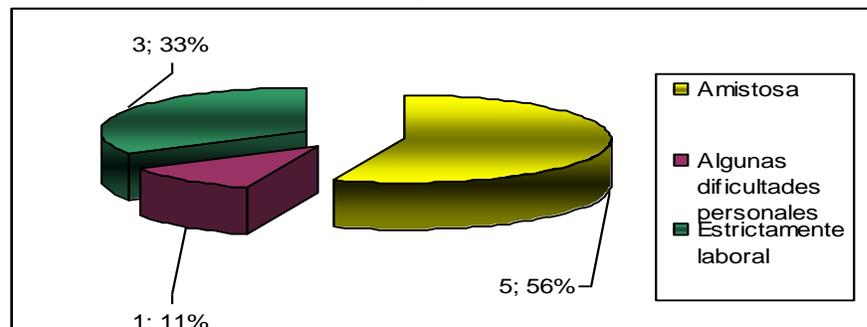


Fuente: Elaborado por la autora

Según los datos reflejados en el gráfico anterior, 78% del personal si le importa propiciar contacto con sus compañeros, en cambio 22% prefiere que este contacto sea a veces; es decir el resultado es favorable en la mayoría

de los trabajadores, prevalece el elemento afectivo-social que debe estar presente en la relación personal y cualquier tipo de contacto favorable para los miembros de la empresa, esto nos lleva a deducir que el propiciar contacto con nuestros compañeros de trabajo depende en mayor grado de aspectos afectivos, sociales y de estima.

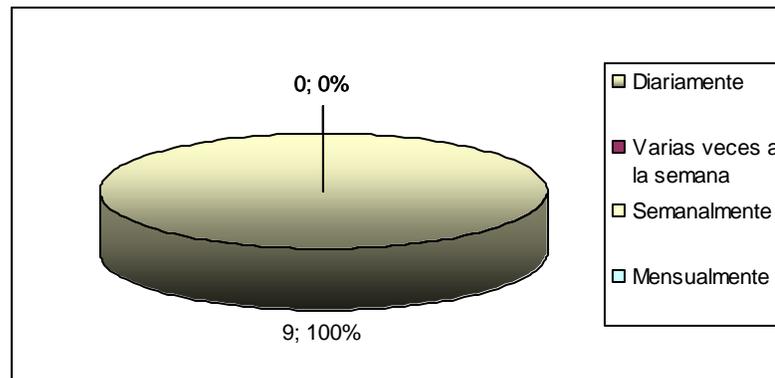
Gráfico 6 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a cómo es la relación de trabajo con sus compañeros.



Fuente: Elaborado por la autora

Tomando en consideración la información expresada en el gráfico se puede observar que existe cierto grado alarmante en las relaciones amistosas en la empresa 56% más de la mitad de la población, otro extracto opina que la relación de trabajo en el departamento es estrictamente laboral 33%, mientras que otros consideran tener algunas dificultades personales 20%. Es por esta razón que las relaciones laborales amistosas afectivas deberían estar presente, con frecuencia en los procesos interpersonales de la empresa, esto sugiere que las relaciones laborales sea buena, debido a que los individuos amistosos, solidarios provocan cierto grado de confianza entre sus compañeros, siendo este un elemento propiciador de la unión en los equipos de trabajo. Un equipo cuyos integrantes permanecen unidos y se apoyan unos a otros y tengan una alta probabilidad de ser un grupo exitoso.

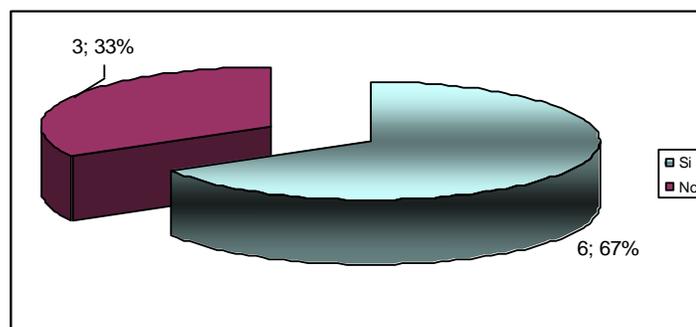
Gráfico 7 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a con que frecuencia se comunica usted con su superior inmediato



Fuente: Elaborado por la autora

Basándose en los datos reflejados en este gráfico 100% de los trabajadores se comunica diariamente con su superior inmediato, lo que nos indica que el flujo de comunicación entre los subordinados y su jefe inmediato es bastante frecuente. Esta situación se presenta positiva para formar lazos estrechos entre subordinados y superior, ya que la frecuente interacción suele favorecer las relaciones interpersonales de manera satisfactoria, para el empleado.

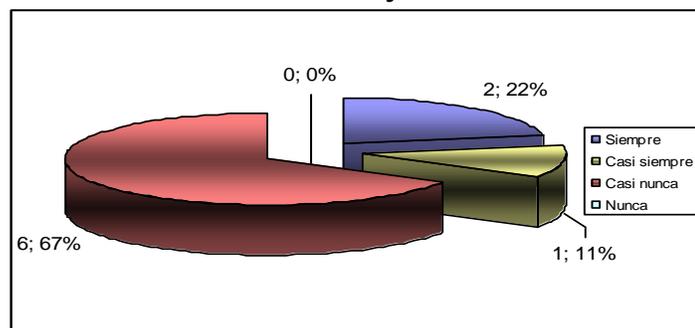
Gráfico 8 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si existe una buena dirección por parte de su líder o líderes



Fuente: Elaborado por la autora

De acuerdo a los datos expresados en el gráfico 08 este refleja una evidencia de que 67% de los empleados contestaron que tiene una buena dirección por parte de líder o líderes, solo un margen de diferencia 33% de los entrevistados piensan que es irregular. Los que están de acuerdo dicen que se cumplen con los objetivos del departamento esto se interpreta de la siguiente forma; el líder ejerce su autoridad no guardando lugar a dudas de la funcionalidad del mismo.

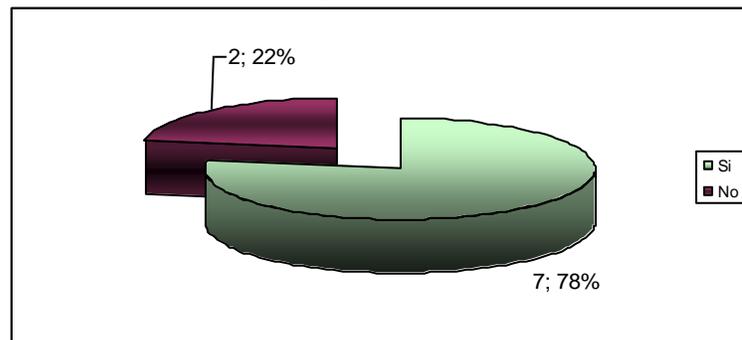
Gráfico 9 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si es realmente buena la comunicación en el trabajo



Fuente: Elaborado por la autora

Según los datos reflejados 67% del personal del departamento considera que casi nunca la comunicación es buena, luego el 22% la califica que siempre es buena, mientras que el 12% dice que casi siempre. Al analizar la información resalta la tendencia de la mayoría de la población hacia la alternativa (casi nunca). Lo que permite interpretar que el proceso comunicacional no es satisfactorio por cuanto se pudieran estar presentando barreras tales como percepción selectiva, lenguaje, emociones, etc. Las cuales podrían surgir como consecuencia de lo heterogéneo del recurso humano que labora en la empresa con respecto al trabajo que desempeña.

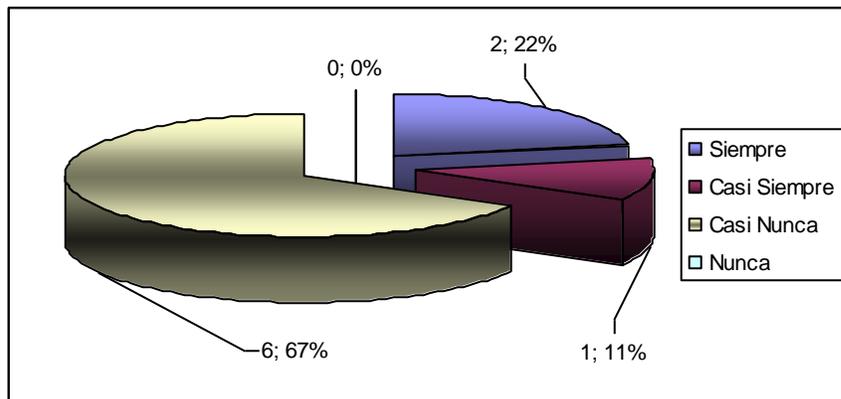
Gráfico 10 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si el estilo de liderazgo utilizado en su unidad de trabajo ayuda a mantener al grupo unido e incentiva el trabajo en armonía



Fuente: Elaborado por la autora

Tomando en consideración la información reflejada se puede observar que el 78% de los empleados sienten que el liderazgo utilizado en su unidad de trabajo no propicia la unión del grupo y los incentiva al trabajo en armonía; el resto de los trabajadores opinan todo lo contrario con 22%. Es necesario aclarar que existen opiniones diferentes dependiendo de las características de los integrantes de cada unidad de trabajo incluso en una misma organización pueden existir opiniones desiguales. La situación anteriormente descrita se puede calificar como negativa debido a que gran parte de la responsabilidad de mantener a los individuos o grupos trabajando de manera armoniosa es de los jefes inmediatos y las respuestas reflejadas que estos no se esfuerzan para lograr las situaciones de ambiente laborales agradables, son muy necesarios para que la organización logre alcanzar los objetivos propuestos, debido a que los procesos conflictivos deterioran la motivación de los empleados a rendir al máximo en sus actividades.

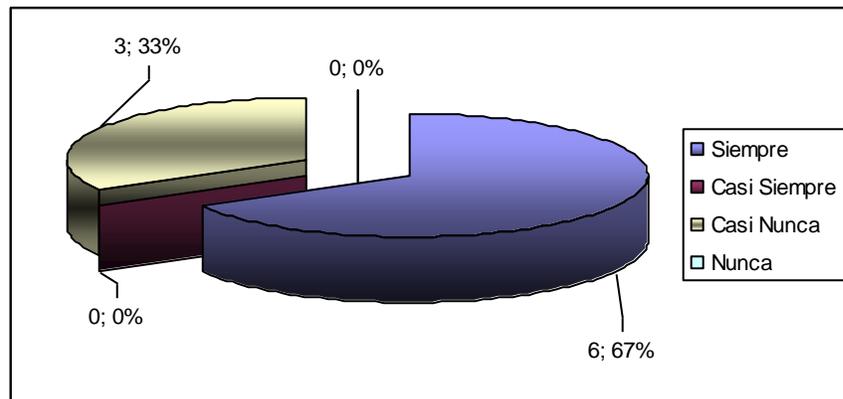
Gráfico 11 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si considera que existe solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo.



Fuente: Elaborado por la autora

En función a las cifras que se expresan, se puede observar que existe cierto grado de poca solidaridad en las relaciones laborales de los mismos, mas de la mitad de la población objeto de estudio, afirma que puede no casi nunca confía en sus compañeros de labor, 22% que lo puede hacer siempre, solo 11% expreso casi siempre poder confiar en las personas en la cual realiza su trabajo. El hecho de que la solidaridad este presente con frecuencia con los procesos interpersonales de la institución, sugiere que la calidad en las relaciones laboral no es buena. Los individuos solidarios provocan cierto grado de confianza entre sus compañeros, siendo este un elemento propiciador de la cohesión en los equipos de trabajo. Un equipo cuyos integrantes permanecen unidos y se apoyan unos a los otros tiene una alta probabilidad de ser un grupo exitoso.

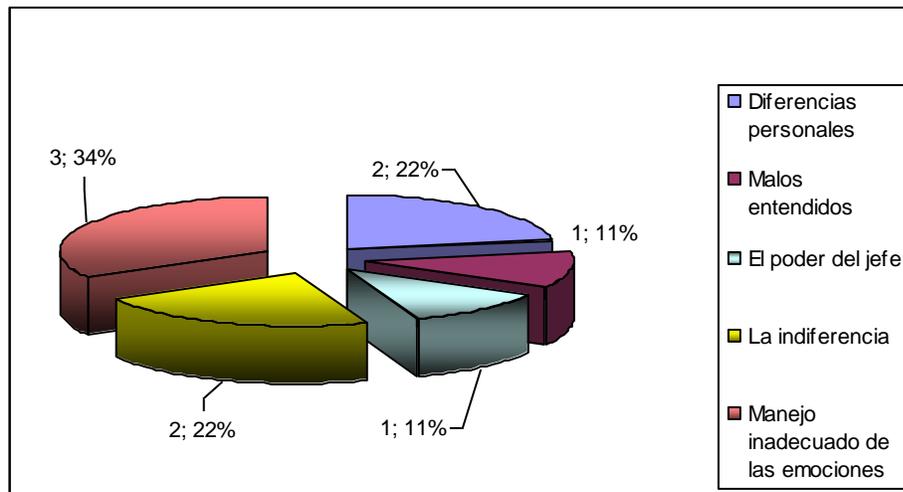
Gráfico 12 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a si cree usted que la interfieren barreras al momento de dar o recibir información



Fuente: Elaborado por la autora

En el gráfico se observa que 67% de los empleados consideran que siempre existen barreras que interfieren al momento de recibir una información, mientras que 33% expresa que casi nunca. Tomando como base lo expresado por los empleados encuestados es conveniente realizar un estudio sobre las barreras que inciden negativamente al recibir información, por lo que se hace necesario elaborar técnicas de trabajo en grupo, que los sensibilice para así mejorar y desarrollar habilidades para la buena comunicación.

Gráfico 13 Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores en cuanto a cuales de estos elementos cree usted que distorsiona la comunicación



Fuente: Elaborado por la autora

En el gráfico se observa que los empleados opinan que 34% de los elementos que distorsiona la información son el manejo inadecuado de las emociones, 22% son las diferencias personales, 22% la indiferencia, 11% considera que son los malos entendidos y 11% es el poder del jefe. Tomando en consideración los datos anteriores se puede deducir que los empleados encuestados, la gran mayoría distorsionan la información, por lo que se hace necesario hacer un diagnóstico de esta situación, para detectar las fallas y aplicar correctivos que mejoren este problema.

Es sumamente importante un manejo adecuado de las emociones ya que de lo contrario puede obstruirse la comunicación, se producen conflictos, se deterioran las relaciones interpersonales, lo que afecta el desempeño y baja el nivel de productividad en la organización

4.3 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL QUE POSEEN LOS TRABAJADORES DE CRUFERCA

Para comprender los sentimientos de los demás se de comenzar por aprender a entendernos los propios, saber de cada quien con propiedad y para ello conocer cuáles son los deseos y necesidades propias, qué cosas, personas o situaciones producen determinados sentimientos, qué pensamientos generan tales emociones, cómo afectan y qué consecuencias y reacciones provocan.

Será más fácil conectar con otras personas si reconoce e identifica los propios sentimientos. El empatizar con los demás consiste en situar se en el lugar del otro, “ponerse en sus zapatos”, y ser consciente de sus sentimientos, sus causas y sus importancias personales, es aquí cuando se puede plantear que una personal es inteligente emocionalmente y cual es su nivel.

El nivel de inteligencia emocional de una persona está relacionado con las experiencias emocionales previas, que han ocurrido a lo largo de su vida. Existen personas que tienen más desarrollada su inteligencia emocional (IE) que otras. Para determinar IE, se procede a aplicar el test TMSS, basada en Trait MetaMood Scales, obteniéndose los siguientes resultados.

Tabla 8 Cálculo para determinar el nivel de Inteligencia emocional

Trabajador		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Trato de pensar cosas buenas aunque me siento muy mal	2	3	3	2	3	3	2	3	1
2	Las personas estarían mejor si sintieran menos y pensarán más	2	5	3	5	3	2	3	3	4
3	Cuando estoy enojado me permito continuar sintiéndome así	2	5	3	2	3	2	3	3	1
4	No creo que valga la pena ponerle cuidado a las emociones o al estado de animo	2	4	4	4	3	2	3	2	4
5	Usualmente no me preocupo por lo que estoy sintiendo	1	4	3	5	3	1	4	2	4
6	Si veo que me estoy enojando me trato de calmar	2	2	2	2	3	2	3	2	2
7	No dejo que mis sentimiento interfieran con lo que estoy pensando	2	4	3	5	2	1	2	2	3
8	Los sentimientos le dan dirección a la vida	1	5	3	5	3	2	3	3	4
9	Aunque algunas veces estoy triste, normalmente soy optimista	1	4	3	2	3	1	4	2	1
10	Nunca me doy cuenta de como me siento	1	5	4	5	2	2	3	4	5
11	Cuando estoy molesto me recuerdo de todos los placeres de la vida	2	4	3	2	2	1	2	2	3
12	Frecuentemente estoy consciente de mis sentimientos sobre alguna situación	2	5	4	5	2	2	3	5	5
13	Usualmente estoy confundido de como me siento	2	5	4	5	3	2	3	3	5
14	Uno nunca se debe dejar guiar por las emociones	1	5	4	4	2	1	3	3	3
15	No comprendo mis sentimientos	2	5	3	4	3	1	3	3	5
16	No le pongo mucha atención a mis sentimientos	1	5	3	4	3	2	4	2	4
17	Cuando estoy de mal humor soy pesimista ante el futuro	1	5	3	2	3	2	3	3	1
18	Usualmente tengo muy claro mis sentimientos	3	5	4	5	2	2	3	3	5
19	Aunque me siento muy mal trato de pensar en cosas agradables	1	5	4	4	2	1	3	3	3
20	Los sentimientos son una debilidad que tienen los humanos	1	5	4	5	3	2	3	3	4
21	Usualmente es una perdida de tiempo pensar en mis emociones	2	5	4	5	2	3	3	2	4
22	Casi siempre sé exactamente lo que estoy sintiendo	1	5	3	5	3	2	4	3	4
23	Casi siempre sé exactamente lo que estoy sintiendo	1	5	4	5	2	2	3	2	2
Totales		36	105	78	92	60	41	70	63	77

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 9 Nivel de inteligencia emocional para cada trabajador

Trabajador	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Puntaje Obtenido	36	105	78	92	60	41	70	63	77
Nivel de Inteligencia emocional	Bajo	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 10 Nivel de inteligencia emocional de la empresa CRUFERCA

	Total General	\bar{X}
Puntaje Obtenido	622	69
Nivel de Inteligencia emocional		Medio

Fuente: Elaborado por la autora

Los resultados obtenidos indican que en la empresa CRUFERCA, se ha obtenido un nivel medio de inteligencia emocional en los trabajadores, por lo que es necesario el poder contar con estrategias gerenciales que permitan desarrollar un nivel más alto que permita lograr individuos emocionalmente inteligente que puedan ser positivos, saber dar y recibir, empáticos, reconocer los propios sentimientos, ser capaz de expresar los sentimientos positivos como los negativos, ser capaz de controlar estos sentimientos, motivar e ilusionar entre otras cualidades.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos de la prueba TMMS, en la subescala de la claridad en la Percepción Emocional ubican entre los niveles regulares y malos, esta mide la habilidad para entender el estado de ánimo propio, razón esta conducente a considerar la posibilidad de generar mecanismo que permitan fortalecer, para el desarrollo de la inteligencia emocional en los trabajadores

En cuanto a la escala atención a las emociones, esta mide la frecuencia con que se piensa en las emociones, el resultado nos indica que no son capaces de darse cuenta y prestar atención a sus emociones, por cuanto limita las posibilidades del autoreconocimiento que es fundamental para el desarrollo adecuado de la inteligencia emocional

En la subescala de Estrategias para Regular Emociones, existe una mala utilización de esta cualidad conllevando a deficiente autocontrol siendo esta una de las habilidades fundamentales de la inteligencia emocional es el adecuado manejo de las emociones en uno mismo, también llamada autocontrol emocional.

En cuanto a la identificación las habilidades interpersonales del personal de CRUFERCA, se puede concluir que:

Existen malas relaciones interpersonales con sus compañeros, motivo alarmante en este estudio, no comparten ni se interrelacionan con los demás miembros de la empresa estos opinan que son malas las relaciones con sus semejantes

En la mayoría de los trabajadores, prevalece el elemento afectivo-social que debe estar presente en la relación personal y cualquier tipo de contacto favorable para los miembros de la empresa

Las relaciones laborales son amistosas afectivas con frecuencia en los procesos interpersonales de la empresa, un equipo cuyos integrantes permanecen unidos y se apoyan unos a otros y tengan una alta probabilidad de ser un grupo exitoso.

El flujo de comunicación entre los subordinados y su jefe inmediato es bastante frecuente. Esta situación se presenta positiva para formar lazos estrechos entre subordinados y superior

El proceso comunicacional no es satisfactorio por cuanto se pudieran estar presentando barreras tales como percepción selectiva, lenguaje, emociones, etc.

Los jefes no se esfuerzan para lograr las situaciones de ambiente laborales agradables situación esta negativa debido a que gran parte de la responsabilidad de mantener a los individuos o grupos trabajando de manera armoniosa es de estos.

El hecho de que no se genere la solidaridad con frecuencia en los procesos interpersonales de la institución, sugiere que la calidad en las relaciones laboral no es buena.

La gran mayoría de los trabajadores distorsionan la información, por lo que se hace necesario hacer un diagnóstico de esta situación, para detectar las fallas y aplicar correctivos que mejoren este problema, una de las principales barrera es el manejo inadecuado de las emociones.

En cuanto al nivel de inteligencia emocional de los trabajadores de la empresa es medio, por lo que es necesario el poder contar con estrategias gerenciales que permitan desarrollar individuos emocionalmente inteligente

5.2 RECOMENDACIONES

Una de las recomendaciones más importantes, lo representa el hecho de que la aplicación de la Inteligencia Emocional dentro de la empresa, conducirá de manera segura a mejoras significativas en la calidad de trabajo de su personal laboral, ya que se puede llegar a desarrollar dos habilidades importantes para que los empleados sean productivos; esto es la capacidad de conformar equipos de trabajo y la capacidad de adaptación frente a los cambios.

Así mismo, la utilización de los preceptos establecidos por la Inteligencia Emocional permitirá que se afiance la estructura organizativa existente mediante el desarrollo de nuevos valores y de habilidades innatas en los empleados. Para esto, se tiene la posibilidad de elección de diversos mecanismos y procedimientos, los cuales varían dependiendo del problema al cual se le desee encontrar solución.

También, cabe señalar que la Inteligencia Emocional no es solamente aplicable ante la presencia de algún problema, sino que muy por el contrario su frecuente utilización se verá reflejada en mejores resultados dentro de la empresa estudiada.

Aplicar las estrategias propuesta a través de esta investigación, dado que permitirán el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, `por medio de la inteligencia emocional

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 TITULO DE LA PROPUESTA

Estrategias gerenciales fundamentadas en la inteligencia emocional para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la empresa CRUFERCA

6.2 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

En la actualidad, la mayoría de las decisiones del ser humano están determinadas por emociones, y, aunque durante mucho tiempo se ha considerado que el coeficiente intelectual es determinante para medir el grado de éxito académico y profesional, en los últimos años se ha puesto de manifiesto la importancia de las emociones en la vida cotidiana, a lo cual se ha dado en llamar como Inteligencia Emocional, según lo refiere Serrano (2002), “existen casos de personas intelectualmente superiores, pero con una vida emocional desastrosa; mientras que, por el contrario, personas que se suponen, tienen un coeficiente intelectual bajo, con pocos estudios, gozan de una vida exitosa y ordenada” (p.84), lo cual pone en evidencia la importancia de las emociones en todos los actos de la vida humana. La llamada inteligencia emocional, considerada a saber de muchos como una combinación entre inteligencia y emociones, la cual produce agudeza y pertinencia en la toma de decisiones en los más variados campos.

De allí que, una de las principales características de las organizaciones la constituye la aplicación de la inteligencia emocional y la diversidad de

emociones; de forma tal que, se consiguen empresas industriales, comerciales, de servicios, educativas y otras, no hay dos de ellas iguales, puesto que pueden poseer tamaño y estructuras organizacionales diferentes, debiendo ser tratadas de manera individual y única.

Igualmente, la inteligencia emocional es importante para la relaciones interpersonales; de la misma forma, la capacidad de escuchar al prójimo, pensar y hablar con claridad se puede confundir durante una exaltación emocional, por lo tanto, reviste particular importancia el poder tomar el control de las emociones y canalizarlas constructivamente. Es así como, para enfrentar actualmente los desafíos que se imponen; se requiere del empleo de la inteligencia emocional como pieza fundamental, por cuanto tiene un impulso decisivo sobre los factores críticos para el alcance de los objetivos en función del conocimiento, manejo y control de las emociones para la comunicación gerencial de los directivos; así como de la autoconciencia emocional, y aprovechamiento productivo de las emociones para el manejo efectivo de las relaciones interpersonales y la empatía entre los mismos.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Generar mecanismos que propicien ser consciente de sus propios sentimientos y de los de los demás
- Desarrollar procesos basados en la empatía y comprender los puntos de vista de los demás.
- Hacer frente de forma positiva a los impulsos emocionales y de conducta y regularlos.
- Utilizar las dotes sociales positivas a la hora de manejar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

6.4 ESTRATEGIAS GERENCIALES ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA CRUFERCA.

Estrategia 1

Desarrollar actividades grupales para el desarrollo de relaciones intra e interpersonal para el fortalecimiento de la comunicación.

¿Qué se pretende?

Busca ser una herramienta útil en la toma de decisiones, que requiere la opinión o participación de cada miembro del equipo de trabajo. Permite obtener información no sólo de aquellos miembros que tienden a dominarlo, por tanto las soluciones que se pueden obtener al aplicar esta herramienta, representan soluciones del grupo y no de determinadas personas. El propósito es: - Aplicar una herramienta que permita en primer lugar conocer a través de una reflexión personal, cuales son los problemas y necesidades ante una determinada situación laboral; y, en segundo lugar, la búsqueda de la solución a través de la participación y consenso entre todos los miembros del grupo de trabajo. Llevar a los miembros del equipo a un compromiso con las decisiones, a través de una herramienta que requiere la participación igualitaria en el proceso de toma de decisiones

¿En qué consiste?

Permitir la expresión y reconocimiento de posiciones minoritarias, asegurando la participación igual de todos los miembros del grupo, dándoles la oportunidad igual de contribuir, sin tener en cuenta el rango o cargo que

desempeña, tomar decisiones que involucren las opiniones de todos los miembros del grupo de trabajo, dando la debida importancia sobre el efecto que las mismas puedan tener sobre los sentimientos o emociones de los demás.

¿Cuándo aplicarla?

Esta técnica se puede aplicar cuando se requiera tratar temas de interés para todo el grupo de trabajo, y existan situaciones en las que algunos miembros del grupo de trabajo son más abiertos que otros o haya preocupación por la falta de participación de ciertos individuos. El aplicar esta herramienta involucra las siguientes etapas o fases, cumpliendo cada una con un objetivo determinado dentro del proceso total:

- Etapa 1: Introducción y explicación clara del problema a tratar: En esta etapa, el líder debe dar la bienvenida a los participantes, seguidamente debe definir de manera clara el objetivo de la reunión, el problema objeto de análisis, y las interrogantes sobre las que se requieren la opinión de los docentes. Es por lo tanto, una etapa muy crucial, ya que la validez de las respuestas brindadas dependerá de la claridad y comprensión sobre el tema a tratar y las preguntas planteadas.
- Etapa 2: Generación silenciosa de Ideas por parte de los participantes y los gerente. En esta etapa, una vez expuesto el problema a tratar y las interrogantes a discutir, cada colaborador debe de manera silenciosa e individual exponer en una hoja de papel sus ideas sobre el tema de discusión. Es importante que en esta etapa, los participantes no se comuniquen entre sí, además es necesario que el gerente participe también en la generación de ideas, estimulando así a sus trabajadores.

- Etapa 3: Registro de Ideas. En esta etapa, el gerente impulsa a sus trabajadores a exponer sus ideas, se puede delegar a algún participante para que anote cada una de las ideas expuestas, y con el fin de manejar adecuadamente el tiempo, se puede apuntar cada idea empleando enunciados breves pero que no alteren el significado de las ideas. Es importante que cada idea expuesta no sea ni juzgada ni discutida. No deben considerarse en el listado ideas repetidas
- Etapa 4: Aclaración de las Ideas expuestas. Esta etapa comprende una lectura en voz alta por parte del gerente de cada idea expuesta, preguntando sobre la comprensión de la misma, y si fuere necesario se pedirá al autor de la misma su colaboración en cuanto a la aclaración de la misma.
- Etapa 5: Debate y Votación Independiente. En esta fase se debatirán las ideas expuestas, expresando el apoyo o rechazo a éstas. Se debe procurar que esta etapa no conlleve a una discusión destructiva entre los participantes; sino más bien a la expresión de los diversos puntos de vista acerca lo que se está analizando. Finalmente, cada participante realizará una votación anónima, individual y silenciosa por las mejores ideas generadas, eligiendo un número determinado de ideas entre tres (3) a (5) cinco, se puede dar una valoración de 1 a la mejor idea, 2 a la siguiente mejor y así sucesivamente, siendo por tanto la idea con menos valoración la considerada como la más importante. Se requiere dedicar un tiempo aproximado de 20 a 40 minutos.
- Etapa 6: Cómputo y Exposición de los Resultados. En esta etapa, cada miembro del equipo lee en voz alta sus calificaciones y de ser posible expondrá el por qué de su decisión. Se deberá anotar sobre la pizarra los puntajes asignados a cada idea, las opiniones con el más bajo puntaje, representan la decisión del grupo. Una vez concluida la

exposición de la calificación de cada punto, se presentará el resultado obtenido

- Etapa 7: Informe Final. Una vez obtenida la solución a través de la sugerencia seleccionada por los participantes, se procede a realizar un informe que incluye el problema objeto de análisis, y la idea o ideas más relevantes, se expone además que plan de acción se seguirá en base de las mismas y se asignarán las tareas a cada colaborador. Finalmente se debe agradecer a cada colaborador por su dedicación, tiempo, ideas y cooperación.

Responsable de la estrategia

Personal gerencial, conjuntamente con el resto del los trabajadores.

Estrategia 2

Formación y desarrollo de habilidades

¿Qué se pretende?

Incentivar en los gerentes, el convertir a su personal en lo que son sus expectativas, generando habilidades encaminadas al desarrollo del personal a su cargo mediante la asignación de tareas que fortalezcan y alienten su potencial. El desarrollo y desempeño del personal, se ve afectado en gran medida de cómo el gerente influye positiva o negativamente en ellos, de las expectativas que tiene sobre la productividad de su grupo de trabajo.

¿En qué consiste?

Liberar todo el potencial de los miembros del equipo de trabajo, con el fin de alcanzar el éxito común. Generar involucramiento y compromiso del

personal dentro de las actividades de la empresa. Esta estrategia busca que el gerente considere las siguientes sugerencias: -Asignar tareas de entrenamiento Este punto comprende que el gerente asigne a sus trabajadores rotativamente tareas necesarias y significantes, y solicite además que concluida dicha tarea, sea él quien enseñe o capacite a los demás miembros del equipo dicha tarea. Es muy importante que al momento de asignar la labor, enfatice que la misma es relevante y que confía en su capacidad, de esta manera el empleado percibirá que la tarea a él encomendada es una contribución significativa, se requiere además que la comunicación no verbal que el gerente emplee al momento de asignar esta tarea, proyecte optimismo y confianza.

En cada etapa de ejecución de la actividad asignada el gerente debe hacerle saber que está dispuesto a ayudarlo, y deberá ofrecer su apoyo solo en el caso de que el individuo lo solicite, caso contrario no. Dentro de este aspecto, se puede también asignar a los miembros menos participativos tareas como de un mentor, pidiéndole que asuma bajo su tutoría a un empleado nuevo en el departamento, para que le capacite en las tareas del puesto. Esto permitirá incrementar el desempeño y las competencias de aquellos empleados menos motivados a participar o a mostrar su potencial.

¿Cómo aplicarla?

Asignarles proyectos que permitan lucimiento. Este punto comprende que el gerente asigne a sus empleados la responsabilidad de proyectos o tareas que permitan lucirse, recibir reconocimiento; y mejor aún, dejar que lidere la ejecución del proyecto. Debe proyectar en el colaborador, la importancia del proyecto y los argumentos con los cuales sus funciones tendrán un valor especial para la Institución; si se transmite adecuadamente,

el empleado no lo verá como una carga más de trabajo, sino como una nueva oportunidad de crecimiento, permitiendo asumir más responsabilidades y liderazgo.

Responsable de la estrategia

Personal gerencial.

Estrategia 3

Propiciar el desarrollo de la empatía entre todos los miembros de la empresa

¿Qué se pretende?

Aceptar la Diversidad en el Equipo de Trabajo En toda institución siempre habrá personas con diferencias en cuanto a personalidad, cultura, género, preferencias, entre otros., la empresa no es la excepción, por lo que es necesario que todo el equipo de trabajo que la conforma, brinde respeto, confianza y aceptación entre todos los miembros aprovechando la diversidad, para beneficio del grupo, tomando en cuenta que puntos de vista diferentes generan más ideas y permite verificar a detalle los problemas

¿En qué consiste?

Incentivar en el personal actitudes que permitan ser un canal abierto a la diversidad, aceptando a todos los miembros del equipo y utilizando sus capacidades para el beneficio común. Sensibilizar al personal de la necesidad de aprender a convivir con las diferencias, analizarlas, comprenderlas, y no considerarlas una barrera para el trabajo en equipo. Concientizar sobre la importancia de aprovechar la diversidad del equipo de

trabajo, para disponer de puntos de vista diferentes, complementar esfuerzos, habilidades y conocimientos.

¿Cómo aplicarla?

Para aceptar la diversidad que puede existir en un equipo de trabajo, a continuación se detallan las siguientes sugerencias:

- **Interpretar la conducta con precisión:** Es necesario que los líderes analicen con precisión tanto su conducta como la del miembro(os) del equipo de trabajo, que a su criterio son diferentes a la suya. Este análisis debe ser lo más objetivo posible, se puede recomendar que el gerente realice esta evaluación empleando una lista detallada de su actuar frente al del otro. Una vez realizada la actividad antes indicada, es necesario que el gerente reflexione sobre las posibles causas que generan las diferencias de conductas, de esta manera podrá comprender mejor y tener mayor aceptación al miembro de equipo.
- **Aplicar Empatía y establecer posibles igualdades:** Este punto sugiere que el gerente aplique empatía de pensamientos y sentimientos, reconociendo como podría sentir o pensar la otra persona, esto permitirá detectar o reflexionar sobre la lógica de las ideas, razonamientos o valores de los demás. Una vez que se aplica la empatía, el gerente podrá además encontrar similitudes con las actitudes personales, perspectivas e ideales. El aplicar la empatía permitirá ver la realidad desde un punto de vista total y no personal o fraccionado.

Responsable de la estrategia

Personal gerencial.

Estrategia 4

Incentivar la mejora continua a través de procesos de interpersonales, propiciando en uso adecuado de las emociones.

¿Qué se pretende?

La Retroalimentación es una actividad mediante la cual el gerente proporciona información a sus trabajadores sobre el resultado de un proceso o actividad realizada, y comprende además exponer ideas o soluciones que busquen la mejora continua; sin embargo, hoy en día existen personas que trabajan sin recibir retroalimentación alguna por parte de sus directivos, o la reciben únicamente cuando se aplica una evaluación de desempeño encaminada únicamente a cumplir con una más de las políticas de la empresa.

Concientizar al personal gerencial de la importancia de dedicar tiempo para brindar retroalimentación constructiva a sus compañeros, con un ambiente de confianza mientras ésta se ejecute, de tal manera que tanto el colaborador como el gerente, no la perciba como un aspecto negativo, sino al contrario, como un proceso encaminado a buscar la mejora en el desempeño laboral.

¿En qué consiste?

Promover en los gerentes la necesidad de aplicar un proceso de escucha activa al momento de brindar retroalimentación; con el fin de que sepan captar en cada mensaje sentimientos y experiencias que se esconden detrás de cada palabra emitida por sus trabajadores. Incitar en el gerente, la

búsqueda de soluciones en conjunto con el colaborador, basadas en un proceso de retroalimentación.

¿Cómo aplicarla?

- Realizar una preparación previa: Antes de brindar retroalimentación, es necesario que el gerente realice una preparación previa, que comprende definir de manera clara sobre el tema que se va a tratar, las razones que motivan la misma, las conductas que se van a retroalimentar y los acuerdos que se desean tener. Una planeación adecuada del proceso de retroalimentación que se desea aplicar demuestra la importancia que el personal directivo da a esta herramienta tan enriquecedora.
- Expresarse de manera clara, directa y concreta: Es importante que al momento de brindar retroalimentación, el gerente se refiera a los comportamientos específicos del trabajador y sobre los que se desea llevarla a cabo evitando comentarios generales, expresándose de manera clara y natural, sin tratar de adoptar el papel de mandatario; debe centrarse a revisar que actividades fueron realizadas equivocadamente, y nunca debe juzgarse las actitudes emocionales.
- Comenzar resaltando lo positivo, y exponer lo negativo como algo que se puede mejorar: Al momento de dar retroalimentación es de mucha ayuda, iniciar resaltando lo positivo o las fortalezas del docente, esto minimizará la tensión, la retroalimentación no será percibida como una crítica y la recibirá con mente más abierta.
- Escuchar los puntos de vista del colaborador sobre los puntos observados en la retroalimentación, emplear las técnicas de escucha activa: La comunicación es un proceso muy importante en la

Retroalimentación; en este aspecto, es necesario que el gerente comprenda que oír no es lo mismo que escuchar; escuchar requiere, dedicar tiempo y prestar atención a la persona emisora, con el fin de que sienta que está siendo escuchado atentamente, con interés y con respeto, para que así se comunique con mayor libertad durante todo el proceso de retroalimentación. La escucha activa proporciona gran cantidad de información importante, ya que involucra el captar cada detalle de la forma de comunicarse, como tono de voz, postura, presencia física, titubeos, expresiones faciales, y cualquier otra emoción perceptible en las expresiones del emisor.

- Invitación a Proseguir: Consiste en alentar al emisor a continuar explicando sus ideas o mensaje, esto conlleva a una mejor comprensión del tema tratado, promoviendo la amplitud de criterio. Se puede incluir frases como “Podría darme un ejemplo...”, “Cuénteme más al respecto...”
- Buceo de los sentimientos subyacentes: Es muy necesario aplicar esta técnica cuando en el mensaje, el emisor transmite también aspectos emocionales; por lo que, el gerente debe mostrarse sensible ante los aspectos tratados, mostrando empatía. Se puede considerar frases como “Imagino como debió sentirse...”, “Me imagino que eso le causo molestia...”

Responsable de la estrategia

Personal gerencial.

Estrategia 5

Realizar un taller de formación emocional dirigido al personal

¿Qué se pretende?

Se considera necesario la realización de un taller enfocado en la Inteligencia Emocional, ya que constituye una herramienta eficaz, a través del cual se puede aplicar una metodología vivencial y participativa, donde cada participante tiene un espacio para captar información y conocimiento, reflexionar sobre los temas tratados, compartiendo ideas con los demás participantes, permite además plantear temas de discusión, y reflexión.

¿En qué consiste?

Proporcionarle información teórica y practica a los trabajadores acerca de la inteligencia emocional, permitiendo con ello nutrir con este valioso aprendizaje y que permita lograr en el ellos el desarrollo de la inteligencia emocional

¿Cómo aplicarla?

- El taller debe ser guiado por un profesional idóneo, con conocimientos en inteligencia emocional
- -Ha de seguir una metodología vivencial, utilizando videos, juegos, lecturas y experiencias que permitan la auto – observación y la reflexión. Debe buscar adoptarse a las necesidades de la empresa, y a su vez deberá considerarse los intereses de cada uno de los participantes de forma individual y grupal. Se debe considerar un tiempo

prudencial para el desarrollo del taller, sin que este interfiera sobre las actividades laborables.

- Utilización del aplicativo Powerpoint, para la presentación de los temas conceptuales a tratar.
- Material didáctico que recibirá cada participante, correspondiente a los temas a analizar en el taller.
- Videos reflexivos sobre Inteligencia Emocional. -Actividades recreativas enfocadas a analizar las aptitudes emocionales propuestas por Daniel Goleman.

Tabla 11 Contenido del Taller formación emocional

TEMA	CONTENIDO
I INTRODUCCIÓN	-Definición Palabras de Bienvenida -Descripción de los objetivos del taller -Descripción de los contenidos a tratar
II ¿QUÉ ES INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CUÁL ES SU INFLUENCIA EN EL TRABAJO?	-Definición de Inteligencia Emocional -Inteligencia Interpersonal -Inteligencia Intrapersonal -Dimensiones de la Inteligencia Emocional según la teoría de Daniel Goleman
III ¿QUÉ TANTO ME CONOZCO?	-Conociendo nuestras propias emociones y sus efectos -Un observador interno, explorando los puntos fuertes y débiles -Autoconfianza
IV APRENDIENDO A GESTIONAR MIS EMOCIONES	-Emociones positivas versus emociones perturbadoras - Autenticidad -Flexibilidad, adaptarse al cambio
V AUTOMOTIVACIÓN	-Mirando a la adversidad como una oportunidad -Siempre se puede ser mejor -La Automotivación y su influencia en los demás
VI EMPATÍA	-Prestando atención a las pistas emocionales y aprendiendo a escuchar
VII HABILIDADES SOCIALES	-La comunicación, elemento clave en las relaciones laborales -Tipos de Comunicación: Verbal y no verbal -Guiando mediante el ejemplo -Ser líder no impide ser amigo -Trabajo en equipo.

Fuente: Elaborado por la autora

Responsable de la estrategia

Personal gerencial.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez, W (2008) *La Naturaleza de la Investigación*. Caracas: BIOSFERA

Arias, F. (2006) *El proyecto de Investigación* (5a. e.). Caracas: Episteme.

Balestrini A., M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (7a. e.) Caracas: Consultores Asociados.

Cooper y Sawaf (2004), *La Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*.

Goleman Daniel (2004) ,*La Inteligencia Emocional*. Barcelona. Ediciones B.

Fidias, A. (2006), *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. 5ta. Edición

Hurtado de Barrera, J. (2007). *El proyecto de investigación*. (6a. e.) Caracas: Quirón.

Pachano, N. (2012) *Estrategias gerenciales para el logro del aprendizaje colaborativo*. Tesis doctoral. Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.

Hurtado, I. y Toro, G. (2001). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio* (4ta ed); Episteme; Valencia-

Parella S. y Martins F. Metodología de Investigación Cuantitativa 3ra edición
año de edición: 2010 editorial: FEDEUPEL

Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo.
NEGOTIUM. Año 10, Volumen 4.

Ryback ,D .(2005),Trabaje con su Inteligencia Emocional.Madrid.6ta. Edición.

Sainz, J. (2003). El plan estratégico en la práctica. España. ESIC Editorial.

Ramírez, T (1999) *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas:
PANAPO

ANEXOS

Anexo 1 TRAIT META-MOOD SCALE (TMSS)



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO DE MONAGAS**

Estimado ciudadano (a):

El presente Test TRAIT META-MOOD SCALE (TMSS), tiene por finalidad recoger información acerca de los niveles de inteligencia emocional presente en los empresa CRUFERCA . El instrumento consta de una serie de alternativas presentadas en forma propositivas. Servirá para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación titulada: **ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA CRUFERCA**

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione entre las opciones aquella que refleja mejor su opinión
- No deje ninguna pregunta sin contestar
- Se le agradece el mayor nivel de objetividad

Gracias por su atención

TRAIT META-MOOD SCALE (TMSS)

Lea cada una de las afirmaciones siguientes y decida si usted está de acuerdo o no con ellas. Marque con una X la respuesta que más se aproxime a su decisión, en atención a las siguientes opciones:

- A: Completamente de acuerdo
- B: Un poco de acuerdo
- C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D: Un poco en desacuerdo
- E: Completamente en desacuerdo

ITEMS		A	B	C	D	E
1	Trato de pensar cosas buenas aunque me siento muy mal					
2	Las personas estarían mejor si sintieran menos y pensarán más					
3	Cuando estoy enojado me permito continuar sintiéndome así					
4	No creo que valga la pena ponerle cuidado a las emociones o al estado de animo					
5	Usualmente no me preocupo por lo que estoy sintiendo					
6	Si veo que me estoy enojando me trato de calmar					
7	No dejo que mis sentimiento interfieran con lo que estoy pensando					
8	Los sentimientos le dan dirección a la vida					
9	Aunque algunas veces estoy triste, normalmente soy optimista					
10	Nunca me doy cuenta de como me siento					
11	Cuando estoy molesto me recuerdo de todos los placeres de la vida					
12	Frecuentemente estoy consciente de mis sentimientos sobre alguna situación					
13	Usualmente estoy confundido de como me siento					
14	Uno nunca se debe dejar guiar por las emociones					
15	No comprendo mis sentimientos					
16	No le pongo mucha atención a mis sentimientos					
17	Cuando estoy de mal humos, soy pesimista ante el futuro					
18	Usualmente tengo muy claro mis sentimientos					
19	Aunque me siento muy mal trato de pensar en cosas agradables					
20	Los sentimientos son una debilidad que tienen los humanos					
21	Usualmente conozco mis sentimientos acerca de ciertas situaciones					
22	Usualmente es una perdida de tiempo pensar en mis emociones					
23	Casi siempre sé exactamente lo que estoy sintiendo					

Anexo 2 Cuestionario relaciones interpersonales



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO DE MONAGAS**

Estimado ciudadano (a):

El presente cuestionario, tiene por finalidad recoger información acerca del proceso de relaciones interpersonales presente en los empresa CRUFERCA . El instrumento consta de una serie de alternativas presentadas en forma propositivas. Servirá para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación titulada: **ESTRATEGIAS GERENCIALES FUNDAMENTADAS EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA CRUFERCA**

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione entre las opciones aquella que refleja mejor su opinión
- No deje ninguna pregunta sin contestar
- Se le agradece el mayor nivel de objetividad

Gracias por su atención

1 Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo se caracterizan por ser:

Excelentes _____

Muy buenos _____

Buenos _____

Malos _____

Muy malos _____

2 Prefiere usted propiciar el contacto con sus compañeros de trabajo

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

3 ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros dentro de la empresa?

Amistosa _____

Algunas dificultades personales _____

Estrictamente laboral _____

4 ¿Con que frecuencia se comunica usted con su superior inmediato?

Diariamente _____

Varias veces a la semana _____

Semanalmente _____

Mensualmente _____

5 ¿Existe una buena dirección por parte de su líder o líderes?

Si _____ No _____

6 ¿Es realmente buena la comunicación en el trabajo?

Siempre _____

Casi siempre _____

Casi nunca _____

Nunca _____

7 Considera usted que el estilo de liderazgo utilizado en su unidad de trabajo ayuda a mantener al grupo unido e incentiva el trabajo en armonía?

Si _____

No _____

8 ¿Considera que existe solidaridad por parte de sus compañeros de trabajo?

Siempre _____

Casi Siempre _____

Casi Nunca _____

Nunca _____

9-¿Cree usted que la interfieren barreras al momento de dar o recibir información?

Siempre _____

Casi siempre _____

Casi nunca _____

Nunca _____

10-¿Cual de estos elementos cree usted que distorsiona la comunicación?

Diferencias personales _____

Malos entendidos _____

El poder del jefe _____

La indiferencia _____

Manejo inadecuado de las emociones _____

Anexo 3 Confiabilidad de los instrumentos

Test TRAIT META-MOOD SCALE (TMSS)

	Preguntas																							Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
ENCUESTADO 1	4	5	4	3	3	1	3	1	2	1	1	3	1	2	1	6	2	1	3	4	5	1	3	60
ENCUESTADO 2	3	4	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	2	1	3	1	1	1	4	5	1	3	52
ENCUESTADO 3	2	5	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	1	3	4	5	1	2	47
ENCUESTADO 4	1	4	3	1	1	2	2	1	2	1	1	1	3	2	1	5	3	1	1	1	5	1	3	46
ENCUESTADO 5	4	6	3	1	1	1	3	3	2	1	1	3	1	2	2	3	2	1	1	3	5	1	3	53
ENCUESTADO 6	2	4	3	1	1	1	2	2	2	1	1	3	1	2	1	0	1	1	3	1	5	1	1	40
TOTALES	16	28	19	10	10	9	16	9	10	6	8	14	8	12	7	19	11	6	12	17	30	6	15	47,467
Varianzas	1,467	0,7	0,2	1,1	1	0,7	0,3	1	0,3	0	0,67	1	0,7	0	0,17	4,6	0,6	0	1,2	2,167	0	0	0,7	18,133

Sección 1	1,03
Sección 2	0,62
Absoluto 3	0,62
α	
	0,64

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

α 0,64, El test es confiable

Cuestionario relaciones interpersonales

	Preguntas										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ENCUESTADO 1	4	5	4	3	3	1	3	1	2	1	27
ENCUESTADO 2	3	4	3	3	3	3	3	1	1	1	25
ENCUESTADO 3	2	5	3	1	1	1	3	1	1	1	19
ENCUESTADO 4	1	4	3	1	1	2	2	1	2	1	18
ENCUESTADO 5	4	6	3	1	1	1	3	3	2	1	25
ENCUESTADO 6	2	4	3	1	1	1	2	2	2	1	19
TOTALES	16	28	19	10	10	9	16	9	10	6	15,367
Varianzas	1,467	0,7	0,2	1,1	1	0,7	0,3	1	0,3	0	6,3667

Secció 1	1,03
Secció 2	0,59
Absoluto 3	0,59
α	
	0,61

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

α 0,61, El cuestionario es confiable

2HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Estrategias gerenciales fundamentadas en la inteligencia emocional para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la empresa cruferca
---------------	--

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Duran, María	CVLAC	C.I: 14.640.883
	e-mail	Mariaduran29@gmail.com
	CVLAC	C.I:
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

estrategias gerenciales
inteligencia emocional
relaciones interpersonales
maestría

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

Esta investigación centro su objetivo general Proponer estrategias gerenciales fundamentadas en la inteligencia emocional para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la empresa CRUFERCA, La Inteligencia Emocional representa la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos, en torno a sus cuatro dominios fundamentales: Conciencia de sí mismo, Autogestión, Conciencia social y Gestión de las relaciones. El desarrollo de la investigación estuvo apoyado metodológicamente en un diseño no experimental, transaccional o transversal, una investigación cuyo tipo fue de campo y con un nivel descriptivo, para la obtención de la información se utilizó como técnica la revisión bibliográfica, un cuestionario y un test TMSS, basada en Trait MetaMood Scales para medir la inteligencia emocional la población estuvo representada en nueve (09) trabajadores, una vez obtenidos los datos fueron ordenados y clasificados para ser posteriormente analizados, para poder concluir que el nivel de inteligencia emocional que presentan los trabajadores de la empresa es medio y que existe malas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, motivo alarmante en este estudio, no comparten ni se interrelacionan de forma adecuada. Se recomienda Aplicar las estrategias propuesta a través de esta investigación, dado que permitirán el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, por medio de la inteligencia emocional.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres		Código CVLAC / e-mail							
Profa. Maryubett Ollarves	ROL	CA	<input type="checkbox"/>	AS	<input type="checkbox"/>	TU	<input checked="" type="checkbox"/>	JU	<input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 9.281.362							
	e-mail	mollarves@monagas.udo.edu.ve							
Profa. Omaira García	ROL	CA	<input type="checkbox"/>	AS	<input type="checkbox"/>	TU	<input type="checkbox"/>	JU	<input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 4.038.427							
	e-mail	omagarcia@cantv.net							
Profa. Marbelis Gallardo	ROL	CA	<input type="checkbox"/>	AS	<input type="checkbox"/>	TU	<input type="checkbox"/>	JU	<input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 9.897.054							
	e-mail	marvegallar_17@yahoo.es							

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2018	02	

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTMS_D0M02018

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarium en Ciencias Administrativas (Gerencia General)

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Magister

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,


JUAN A. BOLANOS CURIEL
Secretario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR Ragley
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/marja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

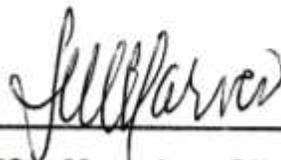
Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



Ing. María Durán.

Autora



MSc. Maryubett Ollarves

Tutora