

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**"MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE
LIDERES OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES Y SU RELACIÓN CON LA
CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN
TELEFÓNICA"**

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

LIC. MARLEN GUADALUPE CORDERO ORTIZ

DIRECTOR DE TESIS:

M.C.O ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN

Hermosillo Sonora, México

Fecha Agosto 2016





SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.
No. OFICIO: DEPI/170/16.
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN
DE TESIS.

23 de Junio de 2016

C. MARLEN GUADALUPE CORDERO ORTÍZ,
P R E S E N T E.

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre "MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LÍDERES OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN ATENCIÓN TELEFÓNICA," que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE


M.C. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
DIRECTORA


DR. GIL ARTURO QUIJANO VEGA
SECRETARIO


DRA. MARTHA ESTELA DÍAZ MURO
VOCAL.


M.C. SONIA REGINA MENESES MENDOZA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



SRMM/momv*

INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE HERMOSILLO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO



Av. Tecnológico S/N Col. El Sahuaro, C.P. 83170
Hermosillo, Sonora. Tel. (662) 2-606500 Ext 136, e-mail:
posgrado@ith.mx



AGRADECIMIENTOS

La vida cotidiana se encuentra llena de desafíos, en los cuales el aprendizaje es continuo y fructífero.

Tras verme dentro de este proyecto llamado Maestría, me he percatado que más allá de ser un desafío, esto es un camino lleno de conocimiento y experiencias totalmente gratificantes y bellas que la vida me permitió apreciar, todo con la finalidad de ser una mejor persona y profesionista en pro de una mejor vida y un futuro donde el aprendizaje me permita desarrollarme en un ámbito más amplio y donde pueda ser una persona que genere valor, tanto de forma laboral y personal.

Dedico la presente Tesis a todos aquellos que estuvieron a mi lado acompañándome en este corto y apreciable camino:

A DIOS

Porque siempre estas a mi lado y me llevas de tu mano.

A MIS PADRES

Por su amor incondicional, por ser mi fortaleza, apoyo y mayor motivación en todo sentido.

A MIS HERMANOS, CUÑADA Y SOBRINITA

Por la dicha de tenerlos a mi lado siempre apoyándome y haciéndome pasar muchos momentos felices.

A MIS AMIGOS

Por siempre estar apoyándome en todos mis proyectos y motivarme a ser mejor persona día con día.

A MIS COMPAÑEROS DE MAESTRIA

Por ser una gran familia que encontré en este camino.

A MI DIRECTORA DE TESIS

Por ser un gran ejemplo a seguir y un apoyo incondicional en este recorrido.

A MI JEFA

Por ser una gran amiga y líder al brindarme su ayuda, apoyo, confianza y seguridad al realizar este proyecto.

A ANEXA

Por ser una escuela de vida brindándome conocimiento y satisfacción profesional.

GLOSARIO DE SIMBOLOS Y TÉRMINOS

CALL CENTER

Es un centro de llamadas telefónicas, un sistema de administración y gestión que se realiza a través de un solo canal, el telefónico, y cuya principal actividad es la recepción o emisión de información, la cual se realiza de manera rápida y concisa con una atención exclusiva entre el usuario/ciudadano y asesor o agente telefónico.

CE

Coeficiente emocional

CCT

Control de la calidad total

CI

Coeficiente intelectual

COGNOSCITIVO

Capacidad de comprender que el hombre tiene con respecto al mundo exterior.

CONFIDENCIALIDAD

Propiedad de la información, por la que se garantiza que está accesible únicamente a personal autorizado a acceder a dicha información.

EQ

Cociente emocional

ESTÁNDAR

Los estándares son construcciones culturales, efectuadas por quienes poseen autoridad ética, técnica, teórica o científica, según el caso,

de público conocimiento que nos dan confianza en nuestro accionar, pues nos sirven de guía y referencia, y que posteriormente permiten controlar lo producido para realizar sobre ello una evaluación.

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido determinado producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a dicho producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente constante o frecuente.

HISPANO

Habitantes (ciudadanos o no) que viven en los Estados Unidos de América, cuya herencia cultural deriva de la cultura española.

HOLÍSTICA

Del todo o que considera algo como un todo.

IE

Inteligencia emocional

INFRAESTRUCTURA

Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado.

IQ

Cociente intelectual

ISO

Es la organización internacional para la Estandarización, que regula una serie de normas para fabricación, comercio y comunicación, en todas las ramas industriales.

MEJORA CONTINUA

Concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

METAFÓRICA

Figura retórica de pensamiento por medio de la cual una realidad o concepto se expresan por medio de una realidad o concepto diferentes con los que lo representado guarda cierta relación de semejanza.

NEUROPLASTICIDAD

Es la posibilidad que tiene el cerebro para adaptarse a los cambios o funcionar de otro modo modificando las rutas que conectan a las neuronas.

OPTIMIZACIÓN

Acción y efecto de optimizar. Hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad.

OUTSOURCING

Es la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal.

PIB

Producto interno bruto

PRIVATIZACIÓN

Concepto que se usa para referirse a aquel acto que consiste en la conversión de una empresa o compañía pública en una empresa privada.

QUALITY REQUERIMENTS

Requisitos de calidad

TQC

Control de la calidad total

RESUMEN

En la actualidad, las empresas requieren ser desarrolladoras de capital humano en vistas de un mejor futuro y desarrollo continuo, brindándoles siempre el valor necesario y justo a sus colaboradores, ya que lo más importante es lograr que todos y cada uno de los que conforman y hacen posible que la empresa se mantenga de pie y en un constante desarrollo, se sientan identificados y comprometidos con la organización.

El liderazgo organizacional debe ser siempre comprometido con sus colaboradores, nunca se debe trabajar de forma individual y siempre debe buscar el desarrollo de los equipos de trabajo.

El presente proyecto de investigación, tiene por objetivo analizar los resultados en el departamento de calidad obtenidos por grupos de supervisores, visualizando la relación que se tiene con el nivel de coeficiente emocional (CE) que presenta cada uno de los líderes operativos que actualmente laboran en la organización.

Para poder cumplir con el objetivo y finalidad anteriormente mencionados, se requirió dividir la investigación en dos etapas, las cuales se sustentan principalmente en la investigación bibliográfica realizada, primeramente solicitar permiso para realizar la investigación en el departamento de calidad de la empresa, y posteriormente aplicar un instrumento que nos proporcionara información verídica para la medición de la inteligencia emocional (IE) en los líderes operativos.

Los datos obtenidos en la presente investigación, nos muestran un direccionamiento claro sobre las estrategias que pueden aplicarse para mejorar los resultados en el departamento de calidad y que a la vez proporcionarán una mejor satisfacción del cliente, todo esto en vistas de un mejor futuro y un desarrollo continuo como organización competente que inquiera mayor éxito y permanencia en el mercado.

ABSTRACT

Nowadays, companies require to be developed of human capital in view of a better future and continuous development, always providing them with the necessary courage and fair to their employees, because the most important thing is to ensure that each and every one of those who are part of the company and make it possible for it to remain standing and in constant development, feel identified and committed to the organization.

Organizational leadership must always be committed to its employees; you should never work individually and should always seek the development of team work.

This research project aims to analyze the results in the quality department obtained by groups of supervisors, visualizing the relationship you have with the level of emotional quotient (EQ) that shows each of the operational leaders who currently work in the organization.

To accomplish the objective and purpose, it was required to divide the research into two stages, which are based mainly on the literature research, first of all it was necessary to seek permission to perform the research in the company's quality department, and then apply an instrument to provide us with accurate information for measuring emotional intelligence in operational leaders.

The data obtained in this research shows a clear direction on strategies that can be applied to improve results in the quality department and simultaneously provide a better customer satisfaction, all in view of a better future and a continued development as a competent organization that asks for more success and permanence in the market.

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Problema de investigación	6
1.1.3 Estudios previos	7
1.1.4 Objetivos de la investigación	7
1.1.5 Hipótesis	8
1.1.6 Justificación	8
1.1.7 Limitaciones y Delimitaciones	10
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	12
2.1 Inteligencia emocional	12
2.1.1 ¿Qué es la inteligencia?	12
2.1.2 Tipos de inteligencia.....	13
2.1.4 Composición de la inteligencia emocional:.....	16
2.2 Liderazgo.....	19
2.2.1 Algunos conceptos de liderazgo	19
2.2.2 Importancia del liderazgo en las organizaciones.....	21
2.3 Calidad.....	25
2.3.1 Algunas definiciones de calidad.....	25
2.3.2 Objetivos de la calidad	27
2.3.3 Antecedentes históricos de calidad	29

2.3.4 Principales teorías de calidad.....	30
2.4 Servicios.....	40
2.4.1 ¿Qué son los servicios?.....	40
2.4.2 Clasificación de los servicios en México:.....	42
2.5 Calidad en el servicio	43
2.5.1 ¿Qué es calidad en el servicio al cliente?	43
2.5.2 Objetivos de calidad en el servicio al cliente	45
2.5.3 Calidad en el servicio en la actualidad.....	45
2.5.4 Estrategias en la calidad de servicio al cliente	47
2.6 Telecomunicaciones	47
2.6.1 ¿Qué son las telecomunicaciones?	47
2.6.2 El servicio telefónico en la industria de telecomunicaciones.....	48
2.6.3 Las telecomunicaciones en México.....	48
CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1 Diseño de la investigación.....	51
3.2 Definición de la unidad de análisis (contexto).....	54
Variables inteligencia emocional:	54
Variables calidad en el servicio de atención telefónica:	58
3.3 Instrumento de recolección de datos.	58
3.4 Elegir el tamaño de la muestra.....	70
3.5 Aplicación del instrumento.....	72
3.6 Recolección de datos.....	72
3.7 Análisis de la información.	74
CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	78
4.1 Análisis y resultados del trabajo realizado	78

4.2 Resultados obtenidos en evaluación de coeficiente emocional.	78
4.3 Resultados obtenidos en promedios de calificaciones del mes de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016.....	80
4.4 Comparativo datos semanales por promedio de supervisor.	81
4.5 Ponderaciones en departamento de calidad con resultados obtenidos.....	83
4.6 Consideraciones importantes de categorización en estudio realizado.	87
4.7 Comprobación de la hipótesis.	89
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1 Conclusiones y recomendaciones de la investigación.....	92
Bibliografía	100
ANEXOS	105

Índice de Figuras

Figura 1.1 Línea del tiempo sobre la historia de la empresa.....	4
Figura 1.2 Organigrama actual de la organización	5
Figura 2.1 Jerarquía practica de las emociones.....	18
Figura 3.1 Pasos para la recolección de información.....	51
Figura 4.1 Grafico de escalas valorativas de Coeficiente Emocional por supervisor	79
Figura 4.2 Diagrama de dispersión sobre la relación entre las calificaciones por grupo de supervisor durante dos periodos distintos	80
Figura 4.3 Grafico que muestra el comparativo entre la semana 1 evaluada en mes de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016.....	81
Figura 4.4 Grafico que muestra el comparativo entre la semana 2 evaluada en mes de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016.....	82
Figura 4.5 Grafico que muestra el comparativo entre la semana 3 evaluada en mes de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016.....	82
Figura 4.6 Grafico que muestra el comparativo entre la semana 4 evaluada en mes de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016.....	83
Figura 4.7 Grafico de barras que nos muestra las frecuencias obtenidas durante el mes de Noviembre de 2015 en calificaciones de calidad	84
Figura 4.8 Grafico de barras que nos muestra las frecuencias obtenidas durante el mes de Febrero de 2016 en calificaciones de calidad	86
Figura 4.9 Grafico de pastel que muestra la frecuencia entre supervisores hombres y mujeres involucrados en la investigación	87
Figura 4.10 Diagrama de dispersión que muestra que los datos obtenidos y comparados entre coeficiente emocional y resultados en calificaciones del mes de Noviembre de 2015 cuentan con una relación directa y positiva	90

Figura 4.11 Diagrama de dispersión que muestra que los datos obtenidos y comparados entre coeficiente emocional y resultados en calificaciones del mes de Febrero de 2016 cuentan con una relación directa y positiva91

Figura 4.12 Cronograma de actividades desde el inicio hasta el final del proyecto de Tesis.....99

Índice de Tablas

Tabla 3.1 Promedios de calificaciones durante el mes de Noviembre de 2015, validadas por el departamento de calidad de la empresa Anexa Telecomunicaciones	65
Tabla 3.2 Promedios de calificaciones durante el mes de Febrero de 2016, validadas por el departamento de calidad de la empresa Anexa Telecomunicaciones	67
Tabla 3.3 Muestra primera fase	70
Tabla 3.4 Muestra segunda fase	71
Tabla 3.5 Puntuación por respuesta seleccionada cuestionario CE	73
Tabla 3.6 Captura de datos de coeficiente emocional evaluado.....	76
Tabla 4.1 Frecuencias que muestran los resultados obtenidos en las escalas valorativas de Coeficiente Emocional por supervisor operativo	78
Tabla 4.2 Ponderaciones en promedios grupales de supervisor evaluadas por departamento de calidad	83
Tabla 4.3 Frecuencias obtenidas durante el mes de Noviembre de 2015 en calificaciones de calidad según su clasificación estandarizada	84
Tabla 4.4 Frecuencias obtenidas durante el mes de Febrero de 2016 en calificaciones de calidad según su clasificación estandarizada	85
Tabla 4.5 que muestra la frecuencia entre supervisores hombres y mujeres involucrados en la investigación	87

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, uno de los campos de la actividad humana en donde se manifiesta con mayor contundencia la modernización tecnológica es el de las Telecomunicaciones que se encuentra, también, en acelerada evolución (Pérez, 2004).

Las redes de Telecomunicaciones, se construyen con el objetivo de prestar servicios de comunicaciones, de muy diversa naturaleza, a los usuarios que se conectan a ellas y, así, muchas de las redes que hoy existen pueden ofrecer voz, datos e imágenes con la calidad de servicio deseada (Moya, 2006).

De aquí se desprende la necesidad de brindar un servicio de calidad mejorado en la industria de las Telecomunicaciones, dada su evolución constante y el incremento en la competencia actual de este ramo.

Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad (Editorial Vértice, 2008).

Normalmente, los clientes y los consumidores insatisfechos no suelen quejarse del trato descortés o grosero, pero es un hecho demostrado que no vuelven a tener relación alguna con las empresas que no les han atendido correctamente. La atención telefónica es uno de los elementos que mejor vende la imagen de cualquier empresa, al mismo tiempo puede ser un excelente instrumento de fidelización del cliente. La calidad en la atención al cliente es un factor diferenciador y muchas veces es la clave competitiva entre las empresas (Serrano, 2011).

Como bien sabemos hoy en día la calidad es uno de los motores que nos llevan al éxito empresarial y competitivo.

Actualmente es de suma importancia que los servicios que los empleados brindan en las empresas sean de un alto nivel de calidad, la actual competencia nos lleva a reconocer de igual forma, que debemos enfocar todos nuestros esfuerzos en lograr que el empleado quiera por si mismo brindar la mejor atención posible y de esta forma conseguir vincular y fidelizar al cliente con la organización. El cuestionamiento se encuentra en cómo lograr que los empleados que laboran en las empresas de servicios principalmente adopten una actitud de servicio de calidad y mejora continua.

Es sumamente necesario mencionar que las emociones positivas estimulan el éxito profesional: si nos entusiasma la tarea que debemos realizar, nos resultará fácil esforzarnos en cumplirla. Si nos sentimos a gusto en nuestro puesto de trabajo porque nuestros compañeros son agradables, nuestro rendimiento será mayor. Por el contrario, las emociones negativas nos frenan: cuando nos enfadamos por culpa de nuestro jefe, nos resulta difícil implicarnos en el trabajo (Martin & Boeck, 2007).

En la empresa Anexa Telecomunicaciones es de suma importancia visualizar y reconocer áreas de oportunidad que le brinden un amplio criterio sobre los puntos de inversión que se deben realizar en el capital humano que labora en la empresa, por lo cual, es necesario contar con una investigación de respaldo que nos indique los puntos específicos que se deben de tomar en consideración para mejorar día con día la calidad en los servicios que la empresa brinda.

La presente investigación se realiza con la finalidad de estudiar el nivel de inteligencia emocional de los líderes operativos que laboran en la empresa en la actualidad y que se encuentran encargados de grupos de asesores telefónicos, esto con la finalidad de analizar la relación que se genera con respecto a la atención en el servicio telefónico que se brinda.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Antecedentes

La industria de la telecomunicaciones en América Latina ha sufrido importantes transformaciones a largo de la última década. A inicios de la década pasada se implementaron reformas favorables al mercado que privatizaron y liberalizaron el sector en la mayoría de los países de la región. Actualmente nos enfrentamos al hecho, no esperado, de que han desaparecido de la industria gran parte de las empresas que entraron durante el inicio del período posterior a las reformas (Mariscal y Rivera, 2005).

No hay mucha información sobre la percepción de calidad en el servicio por parte de los mexicanos; sin embargo, se puede decir que, en general, los hispanos perciben la calidad de los productos y servicios dependiendo de la atención que reciben de los empleados y de las ventajas que reciben en esa empresa (Trujillo, Carrete, Vera, y García, 2011).

La empresa Anexa Telecomunicaciones nace en el año de 1997 bajo el nombre de Tridex como pequeño distribuidor para equipo de call center, en el año de 1998 empieza a ofrecer servicios de call center, para el año 2001 la empresa llega a sus primeras 100 estaciones de asesores telefónicos.

Tres años después, en el 2004 se crea la primera campaña atendiendo al mercado hispano de E.U.A., posteriormente en el año 2007 Tridex evoluciona convirtiéndose en Anexa, se crea toda una nueva identidad y filosofía de trabajo. Cuatro años después en el 2011 la empresa se expande hacia Guadalajara y Distrito Federal, dos años después la expansión se realiza hacia Chihuahua y Tijuana (Anexa Telecomunicaciones S.A. de C.V., 2015).

Anexa Telecomunicaciones es una empresa con más de 15 años de experiencia en el competido mercado de Call Centers, ofrece diversos esquemas de servicios que optimizan la comunicación entre el cliente y su mercado.

Cuenta con modernas instalaciones propias, una eficiente infraestructura tecnológica, personal altamente capacitado y una gran variedad de servicios y modelos de negocios de probada efectividad.

Figura 1.1 Línea del tiempo sobre la historia de la empresa:

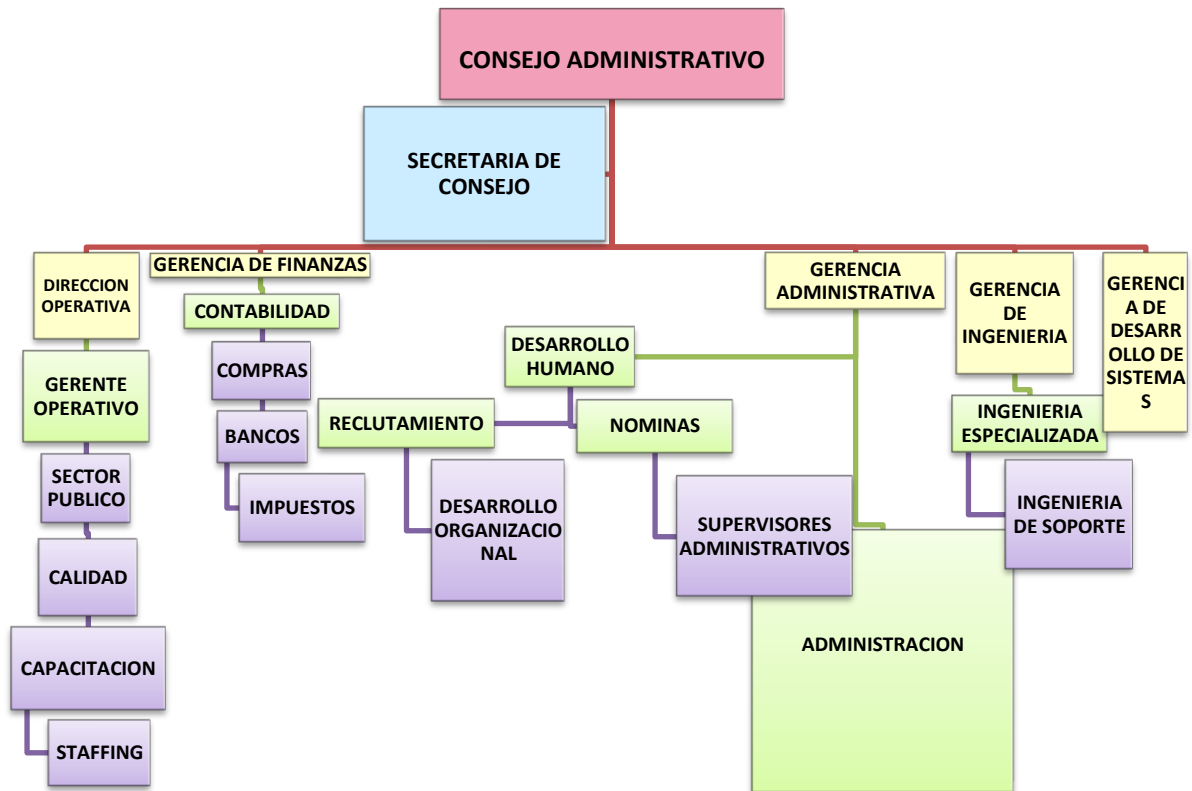


Fuente: Documento interno de la empresa Anexa Telecomunicaciones.

Complementariamente es una empresa desarrolladora de software, lo que pone a disposición de sus clientes un amplio abanico de posibilidades para personalizar cualquier proyecto.

Actualmente cuenta con alrededor de 1200 empleados, instalaciones propias, múltiples servicios y una moderna infraestructura tecnológica (Anexa Telecomunicaciones S.A. de C.V., 2011).

Figura 1.2 Organigrama actual de la organización:



Fuente: Documento interno de la empresa Anexa Telecomunicaciones.

La figura anterior, nos muestra los principales departamentos que conforman a la organización, en el cual no aparece el puesto que estamos realizando el estudio, lo cual se retomara en el capítulo de recomendaciones.

1.1.2 Problema de investigación

La empresa Anexa Telecomunicaciones durante los últimos tres años, estadísticamente hablando, ha disminuido la calidad en el servicio que los agentes brindan a los usuarios telefónicos, esto se ha dado a conocer por medio de las evaluaciones que los auditores de calidad realizan semanalmente por medio de monitoreo de llamadas e inclusive por medio de quejas de usuarios de líneas telefónicas, los cuales se comunican en la mayoría de los casos para solicitar apoyo o soporte técnico a los agentes.

La problemática se presenta y se identifica como punto que debe ser atacado, debido a que en los últimos años se han aumentado los porcentajes de personal que ha tenido que ser despedido de la empresa (terminación de contrato), por cuestiones de bajo rendimiento en calificaciones de calidad según los estándares solicitados por el cliente o bien por no brindar un buen servicio al momento de atender la llamada realizada por el usuario.

Cabe mencionar que la información que maneja la empresa y la metodología de trabajo, nos indica que es de suma importancia la confidencialidad que los agentes guarden al respecto, además de contar con accesos sumamente restringidos y confidenciales para el cliente, los cuales únicamente deben ser consultados y/o utilizados de ser requeridos por el usuario al agente, punto en el cual también se han presentado casos de alarma para la empresa al no ser cumplidos al pie de la letra por los asesores telefónicos.

Como bien sabemos en un call center, nos encontramos expuestos a recibir llamadas telefónicas de múltiples personas, lo cual nos dificulta conocer profundamente a los usuarios con los que el agente tendrá que conversar o bien brindarle el servicio solicitado, es decir nos exponemos a tratar con distintas personalidades, formas de pensar, reacciones, humores, entre otras características. Un asesor telefónico en este tipo de condiciones debe contar con las habilidades psicológicas que le permitan manejar situaciones y trabajar sobre sus emociones y las de los demás de una forma positiva, esto evitando

conflictos con distintos tipos de personalidades y a su vez controlando emociones que lo lleven a realizar o tener una mala actitud ante cierta situación que se le presente al encontrarse laborando. Es por esta razón que se considera pertinente realizar una evaluación más profunda, que determine si el nivel de inteligencia emocional de los empleados operativos cuenta con relación directa con la calidad del servicio que se está brindando a los usuarios y que a su vez afecta directamente el trato y la relación del call center con el cliente.

A partir de lo anterior surge el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es la relación de la inteligencia emocional de los empleados operativos de una empresa de Telecomunicaciones con los resultados en la calidad de los servicios brindados?

1.1.3 Estudios previos

Mediante una exhaustiva investigación se encontró que se han realizado estudios que relacionan la inteligencia emocional con la calidad en el servicio brindado en los siguientes ámbitos laborales:

Diseño de un programa sobre Inteligencia Emocional orientado al fortalecimiento de la calidad de servicio a partir de la relación cliente empleado en una institución financiera, Universidad Alejandro de Humboldt. Caracas, Distrito Federal (Gerbasi & Blanco, 2002).

Presencia de la inteligencia emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo, de la Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Ciencias Sociales, Especialidad de Relaciones Industriales (Márquez & Palacio, 2000).

1.1.4 Objetivos de la investigación

El presente estudio de investigación, como ya se menciono será aplicado a líderes operativos de la empresa Anexa Telecomunicaciones S.A. de C.V. por ser el área en la cual se detecta la mayor problemática a corregir o bien a identificar su máxima afectación. Para el presente estudio se plantearon objetivos con el fin de contar con una claridad en cuanto al resultado que se espera obtener.

Los objetivos de la investigación se clasificaron en un objetivo general y dos objetivos específicos que se presentan a continuación.

1.1.4.1 Objetivo general

Analizar la relación que existe entre la inteligencia emocional que manejan los líderes operativos de una empresa de Telecomunicaciones con los resultados que se obtienen de la calidad en el servicio telefónico que se brinda.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar cumplimiento de los estándares de calidad en la empresa.
- Medir la relación de las variables.
- Realizar análisis correlacional para verificar si existe afectación entre el nivel de inteligencia emocional de los empleados operativos de la empresa y la calidad en el servicio de atención brindado.

1.1.5 Hipótesis

En el estudio planteado se determinaron dos variables, como variable dependiente se determinó “calidad en el servicio” y como variable independiente “inteligencia emocional”. La hipótesis se define a continuación:

El nivel de inteligencia emocional de los líderes operativos de una empresa de Telecomunicaciones influye en el nivel de calidad de servicio que se brinda a los usuarios telefónicos.

1.1.6 Justificación

La presente investigación se considera pertinente para su realización ya que nos ayudara a determinar si el nivel de inteligencia emocional de los líderes operativos de grupos de asesores telefónicos que laboran en la empresa Anexa Telecomunicaciones atendiendo llamadas telefónicas, afecta la calidad en el servicio que se presta a los usuarios o clientes.

Al analizar este estudio se pretende determinar áreas de oportunidad así como mejoras en la calidad de los servicios de atención telefónica que brindan los empleados.

Se considera que de los resultados correspondientes, obtendremos propuestas de mejoras o indicadores que nos ayuden a mejorar la calidad en el servicio, de igual forma determinar si este punto es realmente una afectación considerable a mejorar en el capital humano que labora en los departamentos operativos de la empresa.

Cabe destacar la importancia de contar con un alto nivel de calidad como empresa de servicios, debido a que en la actualidad la empresa cuenta con fuertes competidores, los cuales a su vez día con día buscan la mejora y el acaparamiento de nuestros clientes potenciales.

Es por esto que es sumamente necesario buscar medios o puntos de mejora continua que ayuden a la empresa a fidelizar al cliente, es decir, conquistarlo y lograr que se quede con la compañía como su máximo proveedor de outsourcing, primeramente brindándole un excelente servicio y logrando que los usuarios se encuentren felices de ser atendidos por los agentes que laboran en la empresa Anexa Telecomunicaciones S.A. de C.V., lo cual a su vez repercutirá en mayores ventas para el cliente y a su vez en la satisfacción de contar con una empresa que le proporcione en su mayoría grandes satisfacciones y a su vez una muy buena experiencia en calidad de servicio.

Conociendo bien a los empleados, se podrá generar o contar con un panorama más amplio sobre los puntos adecuados que se deben atacar para lograr todos los objetivos que como empresa el call center se propone cumplir.

Es decir, percatándonos de la relación que existe entre la inteligencia emocional laboralmente hablando y sus consecuencias en los resultados de calidad en el servicio, podremos determinar qué puntos deben cubrirse o bien que tácticas se pueden implementar para formar al supervisor o líder del agente telefónico como un proveedor de servicio de calidad al 100%.

1.1.7 Limitaciones y Delimitaciones

1.1.7.1 Limitaciones

En la presente investigación y posterior a la búsqueda de artículos y/o estudios previos realizados sobre el tema en específico, libros y revistas científicas, se encontró que en su mayoría se han realizado los estudios en otros países como España o Venezuela, lo cual nos limita en la obtención de mayor información que nos ayude o apoye con los resultados o comparaciones sugeridas a realizar. En la actualidad México aun no cuenta con material específico que nos brinde herramientas más específicas para nutrir un poco más dicha investigación.

1.1.7.2 Delimitaciones

Buscando contar con una mayor certeza en la obtención de la información, así como obtener resultados más específicos y basados en la problemática del presente estudio, se determina que la realización de la misma se hará en los siguientes departamentos operativos que actualmente se encuentran en la empresa y que representan las campañas con mayor número de personal y a su vez con un mayor índice de problemas de calidad en el servicio:

- Campaña Telefónico *111 r2, llamadas entrantes realizadas por usuarios para solicitar consultas sobre líneas de plan tarifario en la región Sonora y Sinaloa. Aproximadamente 90 empleados en total.
- Campaña Telefónico *264, llamadas entrantes realizadas por usuarios para solicitar consultas sobre líneas prepago. Aproximadamente 200 empleados en total.
- Campaña Corporativo, llamadas entrantes realizadas por usuarios para solicitar consultas sobre líneas de plan tarifario para empresas. Aproximadamente 120 empleados en total.
- Campaña Antichurn, llamadas salientes a usuarios de la línea *111.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

- Campaña *Dist, llamadas entrantes de distribuidores en Sonora y Sinaloa.
- Campaña Crédito y Cobranza, llamadas salientes de cobranza en líneas activas.
- Campaña Muévete, llamadas de salida realizadas por asesores telefónicos para ofrecer cambios de compañía telefónica. Aproximadamente 100 empleados en total.
- Campaña Servicio Datos, llamadas para servicio en paquetes de datos.
- Campaña M1, apoyo en línea Telemarketing.
- Campaña Bienvenida, llamadas salientes de bienvenida a usuarios.
- Campaña Cobranza TLMK, llamadas salientes de cobros.
- Campaña Cliente Especial, llamadas entrantes para clientes preferentes.
- Campaña Cliente Excelente, llamadas salientes para Telemarketing.
- Campaña Telefónico *111 r5, llamadas entrantes realizadas por usuarios para solicitar consultas sobre líneas de plan tarifario en la región de Guadalajara. Aproximadamente 90 empleados en total.
- Cliente Especial r3, llamadas entrantes para clientes preferentes en región 3.
- Campaña Telefónico *111 r3, llamadas entrantes realizadas por usuarios para solicitar consultas sobre líneas de plan tarifario en la región Chihuahua. Aproximadamente 100 empleados en total.
- Campaña *Dist r3, llamadas entrantes de distribuidores en Chihuahua.
- Campaña Corporativo r3, llamadas entrantes realizadas por usuarios para solicitar consultas sobre líneas de plan tarifario para empresas en Chihuahua. Aproximadamente 60 empleados en total.
- Campaña Corporativo r5, llamadas entrantes realizadas por usuarios para solicitar consultas sobre líneas de plan tarifario para empresas en Guadalajara. Aproximadamente 60 empleados en total.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentan a fondo los términos e investigaciones que se han realizado tanto en el tema de inteligencia emocional como en calidad en el servicio, que son las dos principales variables en el estudio. Esto principalmente con la intención de crear un panorama más amplio respecto a los mencionados temas y de igual forma conocer más a profundidad la importancia de su realización y aplicación.

2.1 Inteligencia emocional

En el primer apartado de marco teórico, enfocamos toda nuestra atención en el estudio de la inteligencia emocional, primeramente optamos por conocer a profundidad los términos de inteligencia y la clasificación que existe o se reconoce en la actualidad, posteriormente nuestro estudio se basa ya directamente en el término inteligencia emocional dándonos una clara visión sobre el tema, y así de esta forma logramos finalmente darle la relación necesaria con la empresa u organización y el objeto del presente estudio.

2.1.1 ¿Qué es la inteligencia?

Howard Garner, cuestiona las visiones tradicionales de la inteligencia, según la cual, se trata de una habilidad simple que cada ser humano posee en mayor o menor medida, ya que muestra excesivo énfasis en los aspectos cognitivos, descuidando el papel de la personalidad, las emociones y el marco cultural en que se desarrollan los procesos mentales (Londoño, 2008).

Durante los últimos cincuenta años, tanto los expertos como los profanos han confiado demasiado en las puntuaciones de las pruebas de coeficiente intelectual (CI) para predecir cuestiones tales como el rendimiento en el trabajo y el grado general de ajuste en la vida. Muchas personas que obtienen puntuaciones bajas en las pruebas de CI tienen mucho éxito en la vida,

mientras que muchas de las que tienen cocientes de inteligencia elevados no llegan tan lejos. Está claro, pues, que existen otros factores, además del CI, que determinan el éxito en las tareas principales de la vida (Simmons & Simmons, 1998).

2.1.2 Tipos de inteligencia

En el modelo propuesto por Gardner, se reconocen al menos siete tipos diferentes de inteligencia, las más significativas son:

1.- Inteligencia lingüística: Se trata de la capacidad para usar la palabra de manera efectiva, tanto en su forma oral como escrita.

2.- Inteligencia lógico matemática: Capacidad para usar los números adecuadamente y razonar eficazmente.

3.- Inteligencia espacial: Consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones.

4.- Inteligencia musical: Capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales.

5.- Inteligencia corporal-cinética: Capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas.

6.- Inteligencia intrapersonal: Conjunto de capacidades que nos permiten formar un modelo preciso y verídico de nosotros mismos, así como la utilización de dicho modelo para desenvolvemos de manera eficiente en la vida.

7.- Inteligencia interpersonal: Es la capacidad de entender a otras personas, interactuar con ellas y establecer empatía.

La inteligencia intrapersonal y la interpersonal conforman la **inteligencia emocional** y juntas determinan la capacidad de dirigir nuestra propia vida de manera satisfactoria (Londoño, 2008).

2.1.3 Definición de inteligencia emocional

Las emociones son una fuente interna de energía, influencia e información. En sí mismas, no son ni buenas ni malas. Lo que vale es lo que hagamos con la información y la energía que ellas producen (Cooper & Sawaf, 1998).

Las emociones son contagiosas, y una sola persona puede influir en el tono emocional de un grupo creando un modelo (Goleman & Cherniss, 2005).

De acuerdo a Robbins (2004) los administradores no pueden controlar las emociones de sus colegas y empleados debido a que las emociones son una parte natural de la composición de los individuos. Los administradores erran al ignorar los elementos emocionales del comportamiento organizacional y evalúan la conducta de los individuos como si fuera completamente racional. Como explicó un asesor, “no se pueden divorciar las emociones del trabajo, porque no se pueden divorciar las emociones de las personas”. Los administradores que entienden la función de las emociones mejorarán significativamente su capacidad de explicar y pronosticar el proceder de los individuos.

Las emociones influyen en el desempeño. Pueden obstaculizarlo, especialmente las emociones negativas. Por esta razón, en la mayoría de las organizaciones se trata de extirparlas del lugar del trabajo. Pero las emociones también pueden fomentar el desempeño. Existen dos maneras: en primer lugar, las emociones pueden aumentar el estado de alerta, con lo que estimulan un desempeño más elevado. En segundo lugar, en la labor emocional se reconoce que los sentimientos son parte de la conducta que se requiere en un trabajo. Así, por ejemplo, la capacidad de manejar bien las emociones en puestos de liderazgo, ventas o tratos con los clientes es crucial para salir adelante. Existe una forma de distinguir las emociones funcionales de las disfuncionales en el trabajo, se ha propuesto que la variable moderadora fundamental es la complejidad de la tarea del individuo. Cuanto más compleja es una tarea, menor es la falta de alerta que puede tolerarse sin que interfiera con el desempeño. Hace falta un estado mínimo de alerta para un buen desempeño, pero si esta alerta es excesiva, estorba la capacidad de funcionar, particularmente si el trabajo requiere procesos cognoscitivos detallados y de cálculo.

Dada la tendencia a que los trabajos sean más complicados, es fácil ver por qué las organizaciones harán esfuerzos considerables por desalentar la

manifestación abierta de las emociones, sobre todo las más intensas, en el lugar de trabajo (Robbins, 2004).

A continuación se muestran algunos conceptos realizados por distintos autores sobre Inteligencia Emocional, que nos ayudaran a entender de mejor forma este término:

La inteligencia emocional, se relaciona con la capacidad de reconocer los propios sentimientos, los sentimientos de los demás y la motivación para conducir las relaciones con nosotros mismos y con los demás adecuadamente (Londoño, 2008).

La inteligencia emocional es una variable de la personalidad que describe la capacidad de percibir, entender y gestionar información emocional propia y ajena. El reconocimiento del papel que juega esta capacidad en los razonamientos y en la toma de decisiones complementa el modelo tradicional - basado únicamente en el cociente intelectual (IQ)- con la introducción de un cociente emocional (EQ) (Fundación por la motivación de los recursos humanos, 2006).

Es la capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás (Goleman & Cherniss, 2005).

Se refiere a percibir adecuadamente las emociones propias y las de otros individuos; ejercer el dominio sobre las emociones personales, así como responder con emociones y conductas apropiadas en diversas situaciones de la vida; participar en relaciones donde la expresión honesta de las emociones está balanceada entre cortesía, consideración y respeto; seleccionar trabajos que sean gratificantes emocionalmente y por último, un balance entre el trabajo, el hogar y la vida recreativa (Nuñez, 2002).

2.1.4 Composición de la inteligencia emocional:

La inteligencia emocional es más importante que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas, para desenvolverse con éxito y eficiencia en cualquier clase de trabajo.

Daniel Goleman, dividió la IE en cuatro grandes capacidades:

- Conciencia y conocimiento sobre sí mismo, o sea, con cuánta y con qué profundidad conocemos nuestras fortalezas y debilidades: capacidad para sintonizar nuestros pensamientos y sentimientos, confianza en nosotros mismos.
- Capacidad para manejar las emociones personales, es decir, el control de las emociones, de los impulsos en forma responsable y flexible de manera que beneficie los resultados de la actividad propia: perseverancia ante contratiempos, motivación positiva hacia el logro de mejores resultados.
- Conciencia social, lo que equivale a estar en sintonía con los sentimientos, necesidades y temas que interesan a los otros: habilidad para lograr empatía con otros (p. e. colegas, jefes, subordinados, clientes, etc.).
- Habilidad social, aquella que nos permite interactuar con otros: comunicarse, influir, colaborar y otras, ya sea en forma individual o en equipo, así como para manejar los conflictos (Nuñez, 2002).

2.1.5 Inteligencia emocional en las organizaciones

Antes de los años 70 del siglo pasado, en el ámbito empresarial se asumía que para reclutar a la persona adecuada para un puesto, se debía seleccionar a aquel que tuviera un CI elevado y determinadas habilidades técnicas y de personalidad. David McClelland en 1973 propuso un procedimiento diferente: planteo que una organización debe estudiar primero a los empleados que ya se han desarrollado de manera sobresaliente en un determinado puesto y después compararlos con los empleados que apenas han tenido un desempeño promedio en el mismo puesto.

De esta forma, se determinan las competencias diferenciadoras en el rendimiento del trabajador (Casado, 2014).

La inteligencia emocional en el trabajo se manifiesta en disposiciones que deben desarrollarse, tanto por los gerentes como por el personal especializado, entre ellas se encuentran: el compromiso organizacional, las iniciativas que estimulan el mejoramiento y la calidad en la ejecución de las distintas tareas, los incentivos para el desarrollo de la comunicación y la confianza entre los empleados, los distintos jefes y directivos de la empresa, la construcción de relaciones dentro y fuera de la compañía que ofrecen una ventaja competitiva, el incentivo de una constante colaboración, apoyo e intercambio de fuentes y recursos, la innovación, riesgo y enfrentamiento de cualquier situación como un equipo y la pasión por el aprendizaje y el mejoramiento continuo (Nuñez, 2002). Comprender nuestras propias emociones es fundamental para relacionarse de una manera más efectiva con otras personas en el ámbito laboral. Es posible que tengamos una comprensión poco clara de lo que sentimos y por tanto, no seamos conscientes de la forma en que nuestras emociones nos afectan y también influyen en los demás. En ese caso, y entre otros aspectos, estaremos desperdiciando la oportunidad de utilizar nuestros sentimientos para obtener información que nos sea útil para la consecución de nuestros objetivos y metas profesionales. Si no tenemos consciencia de nuestras emociones, y por tanto de nuestras fortalezas y debilidades emocionales y conductuales, esta circunstancia puede impedir que desarrollemos nuestro potencial (Casado, 2014).

En el mundo de la empresa se ha creído que ciertos valores como el control, la disciplina o el seguir las reglas son los pilares sobre los que se asienta el éxito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que valiéndose solo de estos principios cualquier empresa está destinada al fracaso.

Las emociones son absolutamente necesarias para tomar decisiones, para emprender acciones que resuelvan problemas y para liderar los cambios.

Las emociones son una parte integral de todo lo que implica el acto de pensar y ser inteligente, existiendo una jerarquía práctica de nuestra capacidad emocional:

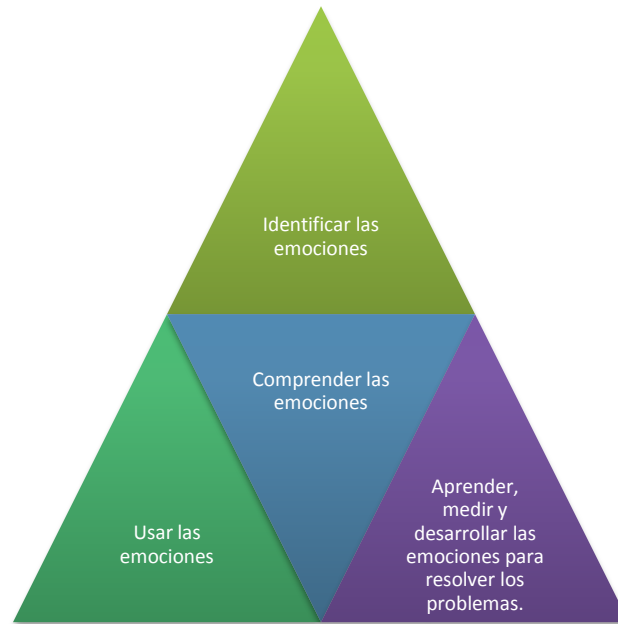


Figura 2.1 Jerarquía práctica de las emociones

Fuente: Elaboración en base a Caruso y Salovey, 2005

- Identificar las emociones
- Usar las emociones para facilitar el pensamiento
- Comprender las emociones y manejarlas
- Aprender, medir y desarrollar las emociones y emplearlas de forma integrada para resolver los problemas (Caruso & Salovey, 2005).

2.2 Liderazgo

En el segundo apartado de Marco teórico, fundamentamos la investigación realizada en el concepto de liderazgo, debido a que el estudio se encuentra elaborado en medición a líderes operativos, por lo cual se muestran ciertas definiciones con el objetivo de comprender de mejor forma la importancia de un líder en un equipo de trabajo y en una organización para el mejor y correcto desempeño de la misma. De igual forma se realizó un análisis e investigación de la relación entre inteligencia emocional y liderazgo, esto para brindar un mayor énfasis al tema de la presente tesis.

2.2.1 Algunos conceptos de liderazgo

Se define liderazgo, como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo.

Para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sólidos. En el mundo dinámico actual requerimos que los líderes pongan en tela de juicio el estado de las cosas, creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones para que las materialicen. También se necesita que los gerentes formulen planes detallados, que formen estructuras organizacionales eficientes y que supervisen las operaciones cotidianas (Robbins, 2004).

El termino liderazgo se define como la “situación de superioridad en que se encuentra una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito”.

Líder y liderazgo hacen alusión inequívoca a alguien que es y/o se comporta de una manera destacada y sobresaliente, encabezando siempre a un grupo de personas. El liderazgo organizacional, puede entenderse como la situación de superioridad en que se encuentran algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales.

En la investigación científica organizacional, el liderazgo ha tenido tradicionalmente tres significados diferentes, que han sido: el atributo de una posición, las características de una persona y una categoría de conducta. Actualmente el liderazgo organizacional, se reserva mayormente a las organizaciones de negocios, en donde ha venido a identificarse simplemente con la ocupación de un cargo directivo -habitualmente el cargo de supervisor-; al mismo tiempo que la eficacia de los líderes se viene juzgando por criterios que no reflejan sino los intereses de la alta dirección de las empresas (Duro, 2010).

La idea de liderazgo ha estado presente en todas las civilizaciones.

James McGregor Burns (de la universidad de Maryland) lo define como el proceso en el que una persona (líder) induce a otras (seguidores) a actuar para alcanzar ciertas metas que representan los valores y motivaciones –deseos, necesidades, aspiraciones y expectativas- tanto del líder como de los seguidores.

J. Kotter establece que el liderazgo es el proceso de movilización de un grupo de personas en una dirección que genuinamente satisface los intereses reales a largo plazo de todo el colectivo (Gioya & Rivera, 2008).

El liderazgo organizacional es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta. Con esta

definición se destaca, así mismo, el liderazgo como un proceso de influencia social. De igual forma, el liderazgo también se observa en las acciones de una primera supervisora quien, para evitar los tiempos muertos en la producción, inspira a sus subalternos a que implementen los procedimientos de seguridad. El liderazgo se observa en aquellos trabajadores que dan el ejemplo a sus compañeros, al buscar siempre la forma de mejorar los procesos y las condiciones de trabajo (Pérez, 2006).

2.2.2 Importancia del liderazgo en las organizaciones

Enfocándonos en la importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones y su quehacer diario. En 1978, Shultz afirmaba que aproximadamente la mitad de todas las nuevas industrias u organizaciones fracasan en sus dos primeros años de vida y que tan solo un tercio supera los cinco años, la causa del fracaso se le atribuye a un liderazgo defectuoso.

Según Fischer y Schratz (1993), para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo tres componentes:

1. La individualidad del **líder**, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
2. Las **peculiaridades de los seguidores**, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
3. El **contexto de la situación** actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

Ignorar cualquiera de estos aspectos, llevara a no comprender el carácter del fenómeno del liderazgo y su debida importancia (Palomo, 2010).

La sencillez del liderazgo podría hacer pensar que los líderes no son necesarios. La verdad es lo opuesto: son esenciales;

- Los líderes hacen que las cosas sucedan al compartir ideas. Los líderes proveen ideas para la acción. Ven potencial donde los demás no ven nada e inician un plan de acción. Ven los problemas y encuentran las soluciones. Observan el crecimiento y dicen: “Podríamos comenzar un segundo servicio”.
- Los líderes hacen que las cosas sucedan al proveer dirección. El líder dice: Vamos a hacerlo, con lo cual está dando al grupo una dirección, además ayuda a los demás a ver una meta y a moverse en esa dirección.
- Los líderes hacen que las cosas sucedan al proveer motivación. Sin liderazgo mucha gente se siente desanimada. Se requiere un líder que los motive y los dirija a través de una visión favorable y una comunicación efectiva. Animar a las personas y mantenerla alta. Esta motivación es crucial para fortalecer el liderazgo y debe hacerse sobre una base de continuidad.

Los líderes son importantes porque todo se levanta o se viene abajo a causa del liderazgo, bajo un buen liderazgo, las organizaciones crecen fuertes, con un liderazgo pobre, todo declina (Byler, 2014).

2.2.3 Inteligencia emocional en el líder

Al cuestionarnos de cómo puede el líder desarrollar más la inteligencia emocional. En ese aspecto la buena noticia de los científicos que investigan el cerebro es la neuroplasticidad: el descubrimiento de que el cerebro sigue creciendo y moldeándose durante toda la vida. Un proceso de aprendizaje sistemático, puede facilitar ese desarrollo del liderazgo en cualquier momento de la vida.

Casi todos los elementos de los distintos modelos de la inteligencia emocional encajan en estos cuatro dominios genéricos: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones. Las competencias laborales adquiridas que distinguen a los líderes de mayor éxito se basan en esas capacidades básicas. La inteligencia emocional determina el potencial de aprendizaje de los principios básicos del autodomínio, la competencia emocional nos muestra que parte de ese potencial ha sido dominado, de modo que se traduzca en capacidades laborales. Dominar una competencia

emocional como la atención al cliente o el trabajo en equipo requiere un dominio subyacente de principios básicos de la IE como la conciencia social y la gestión de las relaciones (Goleman, 2014).

Las cualidades de un líder emocionalmente inteligente son la empatía, la humildad, generosidad y percepción de la oportunidad. Todas, combinadas sin conceder ni un paso a la exclusión de ninguna de ellas, dan como consecuencia la concepción de un líder preparado para afrontar el reto de las emociones en su camino al liderazgo.

Empatía. Es la cualidad por la que el líder se pone en el lugar de los demás. Entiende las reacciones de aquellos a los que quiere liderar. Conoce sus preocupaciones, sus temores, inquietudes... El líder emocionalmente empático es un reflejo de bondad, de comprensión, lo que provoca una adicción especial entre su gente hacia su liderazgo. Cuando les exija continuar la tarea sin mirar la hora, se entregaran a sus requerimientos, saben que serán correspondidos con el afecto personal.

El tratamiento de la empatía necesita a la persona, descubre un corazón detrás de un orden. La empatía necesita la paciencia para acompañarse del éxito. También la constancia para no caer en desconfianza sobre lo que se hace o se deja de hacer. El líder emocionalmente empático habla con su gente, mira hacia atrás para comprobar si el ritmo que ha impuesto es demasiado elevado y no le pueden seguir. El líder emocionalmente empático mira a los ojos de su gente, les deja hablar, les escucha y luego les pide que hagan. Lo contrario está representado por el sedentarista egocéntrico. Esta es una figura metafórica que indica la escasa sensibilidad por el sufrimiento de su equipo que pueden tener los falsos líderes. Responde a la frase “si llegó yo, los demás también lo pueden hacer”. No le falta razón, pero mientras la empatía permite descansos, la no empatía estimula el individualismo feroz. El que se quede en el camino es por torpe o improductivo; no me vale dice el falso líder. La empatía quiere llegar al final del sendero pero con todos.

Generosidad. El generoso es, en líneas generales, más feliz. Cuando das lo que tienes, sientes; cuando esquivas a la generosidad amparándote en egoísmos sufres. Las organizaciones del siglo XXI no pueden quedar al margen de los acontecimientos sociales. Son protagonistas del progreso, del retroceso, de la acción y de la reacción en el conjunto de la sociedad. Son creadoras de riqueza social. Por ello deben contar con líderes generosos que las sitúen en posiciones éticas. Si lo hacen, el mensaje será entendido fuera y dentro. La generosidad se expresa mediante la concesión. No solo económica, también cultural, ecológica, ética, en definitiva.

Humildad. Es la respuesta personal a los acontecimientos. Esta cualidad es descubierta en los momentos de éxito. Para llegar a conseguir algún cargo la persona se muestra humilde, servicial, sonriente. Es su compromiso estratégico con el ascenso. No debe descubrir las verdaderas intenciones. Cuando consigue el deseado ascenso, entonces se encuentra de frente ante el dominio, convive con el poder, es el momento de cambiar su manera de actuar.

- Se vuelve intransigente. La humildad es lo contrario, por eso es determinante en el liderazgo. El éxito es solo la muestra del esfuerzo, no la continuidad de nada. El líder humilde necesita a su gente para ir de la mano. Es conecedor de la dificultad de su situación, no trata de imponer criterios por la fuerza. La humildad provoca fortaleza de ánimo y respeto. Es señal de inteligencia. Lo contrario es la soberbia, que provoca odio, respuestas obligadas, alejamiento, ganas de revancha. Al soberbio le esperan en el fracaso para derrotarle. Al humilde lo esperan para consolarle.
- Percepción de la oportunidad. No se trata de nombrar oficialmente al líder que utiliza la inteligencia emocional como oportunista, aunque el oportunismo no es malo siempre y cuando sea la consecuencia de un estudio, venga precedido de reflexión y tiempo de espera. Percibir la oportunidad es situarse en primera línea de intuición. Entonces surge espontánea, improvisada pero esperada. Percibir la oportunidad es un sentimiento, por tanto una emoción que sale del instinto del líder, el cual se adelanta al futuro. No hay teorías, ni formulas

financieras capaces de ir por delante del acontecimiento cuando se trata de buscar alternativas para competir con el presente. Es por tanto una acción táctica, un cambio acertado de parecer, un paso adelante tomado con decisión, lo que significa que resultara decisivo en el acontecer. El líder emocionalmente oportunista es capaz de percibir antes que nadie un cambio de tendencia y aporta la suficiente inteligencia para atacarla en su momento. A esto se le llama actuar con oportunidad (Ruiz, 2008).

2.3 Calidad

En el segundo apartado de Marco teórico, basamos el estudio realizado directamente al termino calidad, principalmente se presentan algunas definiciones sobre el concepto con la finalidad de tener una idea más clara sobre el mismo, además, se definen sus principales objetivos, su evolución a través del tiempo y finalmente se presentan las teorías de calidad mas aplicadas en la actualidad, las cuales toda empresa debe tener en consideración para una mejora continua.

2.3.1 Algunas definiciones de calidad

Podemos definir calidad como “el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes”.

Esta es una definición de la calidad claramente centrada en el cliente. Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad (Editorial Vértice, 2008).

Según el contexto, se pueden encontrar distintas definiciones de calidad:

- Aplicada al producto, se refiere a una serie de atributos deseables.
- Aplicada al uso del producto, a lo adecuado que es para la aplicación prevista.
- Aplicada a la producción, a que los parámetros del proceso tomen unos determinados valores.
- Aplicada al valor del producto, a que el comprador quede satisfecho con lo que obtiene por el precio que paga. En el lenguaje coloquial, esto es la relación calidad-precio.
- En un contexto más ideológico, se puede referir a la excelencia empresarial (Canela & Griful, 2005).

En la terminología normalizada ISO (v. ISO 9000), la calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas. Los requisitos de calidad (quality requirements) se obtienen al trasladar a las características del producto las necesidades o expectativas de los clientes. Una necesidad o expectativa de un cliente puede ser implícita o explícita. Una necesidad implícita se sobreentiende, sin que haya que especificarla. Por ejemplo, un envase de refresco ha de ser fácil de abrir, y el trato en un servicio telefónico debe ser amable. En cambio, los requisitos explícitos de un producto o servicio se especifican en un documento, que es su especificación.

Para poder identificar las necesidades o expectativas que ha de satisfacer un producto, es importante saber a quién va dirigido, es decir, quienes son los clientes o colectivos interesados en él. Actualmente, se usa el termino stakeholder que se suele traducir por "*parte interesada*", para referirse a cualquier colectivo interesado en la empresa o en sus productos. ISO considera como partes interesadas de una empresa a los clientes propiamente dichos, a los propietarios, al personal, a los proveedores, a los sindicatos, a los socios, a los banqueros, a la sociedad en general, etc. (Canela & Griful, 2005).

Se puede decir que la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas. Antes de la implantación de los sistemas de producción industrial, los artesanos se las arreglaban para realizar todo el proceso. Tomemos el ejemplo de un alfarero: lo primero que hacía era averiguar las necesidades de sus clientes: cazuelas, cántaros (prospección de mercado): el mismo se encargaba de adquirir la arcilla más adecuada en función de su calidad, precio y cercanía (selección de proveedores: calidad en las compras): realizaba sus propios diseños (calidad en el diseño); fabricaba las piezas en el torno y las cocía (calidad en la producción): las revisaba una por una para comprobar las que se habían dañado en el horno (control de calidad) y, al final, las vendía. Además atendía, si se presentaba, alguna reclamación de los clientes (servicio postventa: atención al cliente) (San Miguel, 2007).

El concepto calidad toma un enfoque global al abarcar todas las actividades empresariales, operativas y de gestión; ello es debido a que se entiende por producto el resultado del trabajo de cualquier persona y cliente al destinatario de ese trabajo.

Con este amplio enfoque y la orientación a los procesos, pero a todos los procesos de la empresa, la calidad sirve para integrar todas las funciones empresariales en torno a un objetivo común: satisfacer al cliente (Pérez J. , 1999).

2.3.2 Objetivos de la calidad

Los objetivos de la calidad deben ser establecidos por la alta dirección de la organización, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto.

Los objetivos de la calidad que la organización se fija, tienen que ser coherentes con la política de la calidad y con el compromiso de la mejora continua.

Un objetivo de calidad además es fundamental que esté formulado en términos medibles y su logro pueda cuantificarse.

Es recomendable el hecho de establecer plazos para conseguir los objetivos en un tiempo determinado, y desglosarlos para los distintos niveles de la organización señalando las metas concretas que ha de alcanzar cada uno con relación a los totales, es decir se establecen objetivos concretos para cada uno de los procesos.

Los objetivos de la calidad, además de estar perfectamente definidos, han de estarlo para todos los niveles y secciones de la organización, cada uno de los trabajadores debe conocer perfectamente las aspiraciones concretas que la organización tiene acerca de su trabajo y el modo de lograrlas.

El hecho de no alcanzar alguno de estos objetivos supone una revisión de los procedimientos elaborados para ello, ya que se pretende conseguir una mejora que únicamente se verá satisfecha a través de una rigurosa planificación de las actividades que permitirá cambios en el modo de obtenerlas sin que ello conlleve la alteración de los objetivos finales (Fundación Eca Global, 2006).

Normas para el cumplimiento de objetivos de calidad:

Algunas de las directrices que desarrollan Shetty y Beuhler para crear e instituir un programa de productividad y calidad que funcione de forma efectiva, son las siguientes:

1. Los gerentes deben asumir la responsabilidad de mejorar calidad y productividad.
2. La mejora de productividad y calidad deben convertirse en un problema estratégico.
3. Debe pedirse a los empleados que aporten ideas y actuar basándose en ellas.
4. Los directores de la empresa deben reconocer que mejorar la calidad es un catalizador que lleva a mejorar la productividad.

5. Los gerentes deben determinar con todo cuidado los niveles de calidad y productividad antes de diseñar e implementar planes para lograr mejoras.
6. Debe entenderse que existe una gran variedad de técnicas y herramientas que podrían mejorar calidad y productividad.

La innovación, no la imitación, es el camino a seguir para que el esfuerzo dedicado a calidad y productividad produzca los frutos deseados (Hansen & Ghare, 1989).

2.3.3 Antecedentes históricos de calidad

El término calidad ha presentado, en cada momento de la historia, un significado diferente, recogiendo referencias al material utilizado, al producto resultante y, en la actualidad, a la forma de producción o prestación de un servicio.

En los años veinte, la calidad se media al finalizar la producción, analizando la validez de los bienes o servicios realizados. En esa misma época, surge el término

“no conformidad”, con el que se hacía referencia a aquellos productos que, una vez finalizados, no resultaban válidos para el fin para el que se habían creado.

Posteriormente, las necesidades derivadas de una enorme producción en masa requerida por la segunda guerra mundial originaron la creación del control estadístico de calidad. Por ello, surge la necesidad de emplear herramientas como el muestreo o las gráficas de control. Sin embargo, los resultados estadísticos obtenidos y las recomendaciones derivadas de los mismos no se manejaban en las estructuras de toma de decisiones y, por lo tanto, no revertían en la cadena de producción.

Tras la segunda guerra mundial la economía japonesa estaba en la ruina, lo que obligó a los empresarios nipones a formar a sus hijos en Estados Unidos y Gran Bretaña. Éstos, a la vuelta, aplicaban todos los conocimientos adquiridos en su formación, adaptándolos a su cultura y a su manera de entender el trabajo.

Los círculos de calidad, una de las grandes aportaciones niponas, eran grupos de trabajadores que se reunían periódicamente para analizar el funcionamiento de la producción y proponer alternativas a la dirección.

Desde la década de los ochenta hasta la actualidad, los trabajos desarrollados por autores como Deming, Juran o Ishikawa han posibilitado la creación de la nueva cultura empresarial. La aparición del concepto “aseguramiento de calidad” pretende dar confianza a los clientes respecto al producto final y a la manera en que éste ha sido elaborado.

A finales de esa década, se produce una nueva evolución y la actividad empresarial, que se encuentra bajo los sistemas de aseguramiento de calidad, comienza antes de que la producción de sus primeros pasos, hecho que se pretende inacabable. La anticipación a los deseos del mercado, los controles en el diseño del producto y de la forma de producirlo, la orientación al cliente asumida por toda la organización, las actividades de rediseño o reingeniería ante los resultados obtenidos y la importancia de la implicación asumida por la dirección, reflejan una nueva cultura empresarial en la que el conocimiento objetivo de todo

lo que sucede y las decisiones de mejora continua representan la base de su funcionamiento (Álvarez, 2006).

2.3.4 Principales teorías de calidad

2.3.4.1 Teoría de Deming

Edwards W. Deming vivió la evolución de la calidad en el Japón, y desarrollo 14 puntos para que las organizaciones lleguen a una posición de productividad y competitividad; de igual forma trabajó las siete enfermedades mortales. Su trabajo ha hecho que sea reconocido en algunos lugares como el padre de la administración moderna. Deming murió en diciembre de 1993.

Sus principios son:

1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio.
5. Descubrir el origen de los problemas.
6. Poner en práctica métodos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción.
8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente en ella.
9. Eliminar las barreras que existan en los departamentos.
10. Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza del trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de la línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento.
14. Formar una estructura en la alta administración que asegure en el día a día los 13 puntos anteriores se han cumplido (Vargas & Aldana, 2007).

2.3.4.2 Teoría de la planificación para la calidad

Joseph Juran basa su enfoque en la administración de la calidad que consiste en planear, controlar y mejorar la calidad, enfoque conocido más comúnmente como la trilogía de la calidad. Ha tenido una fuerte incidencia en el mundo por sus publicaciones y por su instituto de asesorías además, por su participación en la Sociedad Americana de Control de Calidad.

Sus puntos corresponden entonces a la planeación de la calidad independientemente de la organización del producto o proceso. La calidad se

puede generar en una serie de pasos llamado “mapa de planeación de la calidad”; en él se trabajan los siguientes aspectos:

1. Identificación de los clientes.
2. Determinar las necesidades de esos clientes.
3. Traducir las necesidades a nuestro lenguaje.
4. Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
5. Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
6. Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad: en este espacio Juran desarrolló los siguientes aspectos:

1. Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
2. Asegurar que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
3. Establecer los objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
4. Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
5. Transferir responsabilidad de control.
6. Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadístico.
7. Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

Mejoramiento de la calidad, este proceso se basa en conceptos fundamentales como:

1. Realizar todas las mejoras, proyecto por proyecto.
2. Establecer un consejo de calidad.
3. Definir un proceso de selección de proyectos.
4. Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.

5. Otorgar reconocimientos y premios.
6. Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización.
7. Participar de la alta dirección en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
8. Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual (Vargas & Aldana, 2007).

2.3.4.3 Teoría de la calidad total

Karow Ishikawa, identifica 10 principios básicos que se relacionan a continuación:

1. En cualquier industria, control de calidad, es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad.
3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
4. El control de calidad revela lo mejor de cada empleado.
5. Los primeros pasos del control de calidad, deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a consumir.
6. Anticipar los problemas potenciales y quejas.
7. La calidad tiene que construirse en cada diseño y en cada proceso.
8. El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
9. Las actividades de los círculos de control de calidad son congruentes con la naturaleza humana y pueden ser exitosos en cualquier parte del mundo.
10. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar las operaciones (Vargas & Aldana, 2007).

2.3.4.4 Teoría de la calidad basada en la administración de la organización

Armand V. Feigenbaum es el primero en afirmar que la calidad no sólo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de los sistemas de calidad.

Feigenbaum decía que para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar cuando éste en manos del cliente “satisfecho”.

Afirma que:

1. La calidad se debe planear con base en un enfoque hacia la excelencia en lugar de un enfoque orientado hacia la falta.
2. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los servicios y de los productos.
3. La calidad total requiere del compromiso de la alta dirección, que se manifestarán en la motivación continua y en las actividades de capacitación.
4. El TQC, requiere de la integración en una misma estructura, de actividades que no están frecuentemente coordinadas.
5. La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total.
6. Existen cuatro procesos claves para controlar la calidad: diseño, materia prima, producto y proceso.
7. Para el TQC se deben utilizar herramientas estadísticas.
8. Cada integrante de la organización tiene que integrar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad (Vargas & Aldana, 2007).

2.3.4.5 Ingeniería de la calidad

Genichi Taguchi basa su orientación a la calidad en dos conceptos vitales: productos y servicios atractivos al cliente y oferta de productos que superan la competencia en cuanto a diseño y precio. En torno a las premisas anteriores se desarrollan 7 puntos:

1. Función de pérdida

2. Mejora continua
3. Mejora continua y variabilidad
4. La variabilidad puede cuantificarse en términos monetarios
5. Diseño del producto
6. Optimización del diseño del producto
7. Optimización del diseño del proceso (Vargas & Aldana, 2007).

2.3.4.6 Teoría de cero errores

Philip B. Crosby en los años 60 propuso un programa de 14 pasos que llamó el “cero defectos”. Adicionalmente trabajó su prescripción sobre la salud corporativa y la vacuna de la calidad.

Crosby también afirma que la calidad se centra en cuatro principios absolutos:

1. Calidad es cumplir con los requisitos.
2. El ecosistema de calidad es prevención.
3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de calidad es el precio del incumplimiento.

Con base en estos elementos se desarrollan los 14 principios los cuales se relacionan a continuación.

1. Establecer el compromiso de la dirección.
2. Formar un equipo de mejora de calidad.
3. Definir indicadores de calidad para cada actividad.
4. Evaluar los costos de la falta de calidad.
5. Desarrollar la conciencia de la calidad.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de los pasos previos.
7. Establecer un comité para el día cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores.
9. Realizar el día cero defectos.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos para la mejora de sí mismos.

11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice con calidad.
12. Crear consejos de calidad con el personal de staff.
13. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores.

Habla también de la prescripción de la salud corporativa e involucra los siguientes principios:

1. Asegurar que toda su gente haga el trabajo de forma correcta.
2. Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante de la compañía.
3. Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.
4. Planear la administración para el cambio.
5. Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar.

Crear una vacuna que se basa en los siguientes elementos:

1. Integridad organizacional
2. Sistemas
3. Comunicaciones
4. Operaciones
5. Políticas (Vargas & Aldana, 2007).

2.3.4.7 Teoría del Poka-Yoke

Shigeo Shingo propone el sistema Poka-Yoke, el cual consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de la producción. Shingo propone el concepto de inspección en la fuente y de esta forma se detectan a tiempo los errores.

Para reducir defectos dentro de las actividades de producción, lo principal es reconocer que los mismos se originan en el proceso y que las inspecciones sólo pueden descubrir esos defectos. Se hace necesario incluir un poka-yoke durante la fase operativa y se debe prevenir la ocurrencia de errores. Para tal

efecto se deben montar sistemas de chequeos sucesivos y de esta forma asegurar la calidad del producto en el origen así se garantizará el cero defectos. De igual manera se deben montar sistemas de CCT (control de calidad total), para involucrar a todo el personal, en la prevención de errores a través de los círculos de calidad con filosofía cero errores (Vargas & Aldana, 2007).

2.3.4.8 Teoría contemporánea de la calidad

Oakland John creó un modelo práctico de calidad total, usado en muchas organizaciones europeas.

Los elementos de este modelo son:

1. Liderar la alta dirección
2. Definir una política de calidad sólida.
3. Marco filosófico que incluya los valores y creencias fundamentales y un propósito combinado con la declaración de la misión.
4. Desarrollar estrategias claras y efectivas.
5. Identificar factores y procesos críticos.
6. Revisar la estructura administrativa.
7. Adoptar la filosofía, cero defectos.
8. Capacitar al personal para entender el concepto de la relación cliente-proveedor.
9. No comprar sólo por el precio, sino tener en cuenta el tiempo de vida del producto.
10. Empoderar a los trabajadores.
11. Reconocer que el mejoramiento del sistema requiere ser administrado.
12. Eliminar los temores que puedan existir en el ambiente de trabajo.
13. Eliminar los objetivos arbitrarios sin métodos apropiados.
14. Desarrollar un enfoque sistemático de la administración.
15. Realizar el cambio cultural a partir del trabajo en equipo.
16. Gestionar el cambio sobre la base de que las actitudes hacia la calidad residen en ganar aceptación hacia la necesidad de cambiar (Vargas & Aldana, 2007).

2.3.4.9 Teoría de políticas de calidad

Shigeru Mizuno indica que el trabajo de la administración para promover la calidad, reside en establecer y delegar las políticas de calidad. Se requiere de un sistema administrativo matricial interfuncional, para el trabajo de TQC. La calidad total necesita estar planeada mediante una definición clara de las responsabilidades de la media y alta administración y la formación de un comité de control de calidad total.

Su programa incluye los siguientes elementos y recomendaciones.

Métodos para el diseño y control de producto, programas de capacitación en control de calidad para todos los trabajos, formación en ciclos de control de calidad, medición de costos y pérdidas relacionadas con la falta de calidad, empleo de métodos estadísticos para controlar y mejorar los productos y establecer la política de auditoría de control de calidad (Vargas & Aldana, 2007).

2.3.4.10 Teoría de la excelencia

Tom Peters & Robert Waterman afirman que los grandes negocios son exitosos, en la medida que apliquen los principios de la calidad y el servicio.

Se diría que sus principios son una combinación entre la competitividad, la calidad y la excelencia, de tal forma que se alcance el éxito.

Resaltan ocho atributos de la excelencia; ellos son:

1. Énfasis en la acción: “Hágalo, arréglo e inténtelo”
2. Cercanía al cliente: las organizaciones sobresalientes tienen una conciencia clara de por quién existen y entonces operan en función del cliente. Por lo tanto, para lograr la cercanía al cliente practican: a) obsesión por el servicio, b) obsesión por la calidad, c) arte de buscar los nichos; para tal efecto practican estrategias como, mejorar la segmentación, habilidad para fijar precios, astucia en el manejo de la tecnología, orientación hacia la resolución de problemas, voluntad de gastar e invertir, escuchar a los usuarios.
3. Autonomía e iniciativa, siempre en busca de los campeones, entendidos estos últimos como los creadores fantásticos que impulsan las innovaciones.
4. Productividad contando con las personas.
5. Valores claros y manos a la obra.

6. Zapatero a tus zapatos.
7. Estructuras sencillas y staff reducido.
8. Estira y afloja simultáneo (Vargas & Aldana, 2007).

2.3.4.11 Teoría de la gerencia del valor al cliente

Karl Albretch centra su teoría en vender al cliente lo que él realmente desea comprar; su metodología la basa en diez principios a saber:

1. Conocer al cliente según sus preferencias y como persona.
2. Aplicar momentos de verdad a la formación de la opinión, de la calidad en el servicio, el producto y el costo.
3. Manejar la libreta de calificaciones del cliente.
4. Investigar la percepción de los clientes.
5. Reconocer al cliente.
6. Hablar frente a frente.
7. Manejar las encuestas centradas en el ¿Cuándo?, ¿Por qué? y ¿Cómo?
8. Analizar la información.
9. Hacer propuestas.
10. Cerrar el ciclo.

Karl Albretch, aporta al servicio el modelo de los triángulos internos y externos, donde se fundamenta la teoría del servicio; de igual forma aporta dos conceptos sobre la calidad, apuntando a la cadena de valor.

Para medir la calidad del servicio, desarrolla siete puntos a saber:

1. Capacidad de respuesta.
2. Atención.
3. Comunicación fluida, entendible y a tiempo.
4. Accesibilidad para quitar la incertidumbre.
5. Amabilidad en la atención y en el trato.
6. Credibilidad expresada en hechos.
7. Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente (Vargas & Aldana, 2007).

2.3.4.12 Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente

Para el profesor Jacques Horovitz, la excelencia se basa en un coeficiente de calidad que se deriva de la relación entre el valor obtenido y el precio que se ha pagado. Su teoría centra la atención en cómo competir a través del servicio y cómo mejorar la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en el servicio como estrategia diferenciadora, desde los programas de fidelización de clientes, hasta la creación de cultura de servicio.

Su premisa: la excelencia en el servicio lleva a alcanzar la satisfacción del cliente clave.

Su metodología la basa en el programa de servicio, partiendo de un diagnóstico cuyo objetivo es establecer los cero defectos; y para tal efecto se generan estrategias de servicio, con opciones muy puntuales.

Como mecanismo de gestión en el servicio, desarrolla la rueda de la fortuna de la gestión del servicio, que inicia en el conocimiento del cliente y finaliza con el seguimiento y control. En la rueda utiliza la medición de la satisfacción del cliente y las normas de calidad del servicio, para unir las expectativas de los clientes con la misión de la organización que ofrece el servicio (Vargas & Aldana, 2007).

2.4 Servicios

En el tercer apartado de marco teórico, se realiza un breve repaso sobre el término servicios, principalmente se enfoca en el mejor entendimiento del concepto, sus características y la principal clasificación que podemos encontrar en la actualidad.

2.4.1 ¿Qué son los servicios?

A continuación se presentan algunas definiciones sobre servicios de distintos autores:

Son los bienes intangibles, es decir, tienen una estructura inmaterial, son actos que reciben los clientes de la empresa y sus trabajadores. A través de ellos se solucionan dificultades, carencias o necesidades particulares (Pérez V. , 2010).

Pueden definirse como: cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, y que es esencialmente intangible y no resulta de la propiedad de algo, pudiendo estar o no asociada a un producto físico. Lo que el consumidor adquiere es una experiencia que no siempre se puede percibir de manera inmediata (Carrete, Trujillo, Vera, & García, 2011).

Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes (Grande, 2005).

Son todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes. Es decir:

- Actividades necesarias para asegurar que el producto/servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuados.
- Relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Servicios de reparación, asistencia y mantenimiento postventa.
- Servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.
- Departamento de recepción de pedidos de la empresa (Paz, 2005).

Algunas de las características de los servicios se presentan a continuación:

- Son intangibles.
- Heterogéneos: los servicios son prestados por seres humanos; por lo tanto, varían de un proveedor a otro.
- No existe separación entre la producción y el consumo, ya que los servicios generalmente se producen al mismo tiempo que se están consumiendo.
- Caducan: los servicios, al no ser productos que se puedan almacenar, deben utilizarse en el momento en que estén disponibles.

Toda organización, que produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias a la principal (Pérez V. , 2010).

Un servicio, normalmente, se percibe de forma subjetiva. Cuando los clientes describen los servicios utilizan expresiones como experiencia, confianza,

sentimiento y seguridad. Estas son formas muy abstractas de formular lo que es un servicio. La razón se encuentra, por supuesto, en la naturaleza intangible de los servicios. Sin embargo, muchos servicios incluyen, también, elementos altamente tangibles: por ejemplo, la comida en un restaurante, los documentos utilizados por una compañía de venta por catálogo y los repuestos utilizados por una tienda de recambios. La esencia de un servicio está, sin embargo, en la intangibilidad del mismo fenómeno. De hecho, la característica de intangibilidad es, probablemente, el criterio más citado de los servicios. Como consecuencia del alto grado de intangibilidad, a menudo, le resulta difícil al cliente evaluar un servicio.

Es difícil dirigir el control de calidad y aplicar el marketing tradicional a los servicios, ya que en éstos no son una cosa sino una serie de actividades o procesos. Además y, hasta cierto punto, dichos procesos se producen y consumen a la vez, lo que se conoce como característica de inseparabilidad. No existe ninguna cualidad producida de antemano que se pueda controlar antes de que el servicio sea vendido y consumido (Grönroos, 1994).

2.4.2 Clasificación de los servicios en México:

En México el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) clasifica al sector servicios en los siguientes tipos:

- Servicios financieros.
- Servicios no financieros.
- Alquiler y administración de bienes inmuebles.
- Alquiler de bienes muebles.
- Servicios educativos, de investigación, médicos, de asistencia social y asociaciones civiles.
- Restaurantes y hoteles.
- Servicios de esparcimiento, culturales, recreativos y deportivos.
- Servicios profesionales, técnicos, especializados y personales.
- Servicios de reparación y mantenimiento

- Servicios relacionados con la agricultura, ganadería, construcción, transportes, el comercio y actividades financieras (Carrete, Trujillo, Vera, & García, 2011).

2.5 Calidad en el servicio

En el cuarto apartado del capítulo 2, fusionamos los dos términos estudiados anteriormente hablando principalmente de calidad y servicio, esto con la finalidad de fusionarlos y darle un mejor entendimiento al hablar de calidad en el servicio, primeramente cuál es su definición, cuáles son sus objetivos, como se presenta en la actualidad y sus principales estrategias.

2.5.1 ¿Qué es calidad en el servicio al cliente?

Según Zeithaml (1988), la calidad de servicio percibida por el cliente es definida como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) señalan que los clientes tienen más dificultades para evaluar la calidad de los servicios que la calidad de los productos, ya que la primera incluye evaluaciones no sólo de los resultados obtenidos sino también del proceso de prestación del servicio. Además, las percepciones de calidad derivan de la comparación de las expectativas del cliente con el resultado actual que recibe del servicio.

De modo que podemos definir la calidad de servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir –es decir sus expectativas- y lo que realmente recibe o él percibe que recibe –desempeño o percepción del resultado del servicio (Setó, 2004).

La calidad ofrecida por una empresa a sus clientes puede medirse internamente de acuerdo con los estándares planteados por la compañía e incluso puede cumplir con normas internacionales. Una empresa certificada bajo las normas ISO 9000 garantiza a sus clientes que ha implementado un sistema para asegurar que cualquier producto o servicio que ofrezca cumplirá con normas internacionales de calidad.

Sin embargo, los controles de calidad internos y aún las certificaciones no garantizan que el cliente perciba calidad en el servicio.

Las expectativas del cliente crecen año con año debido principalmente a que desean mayor facilidad y rapidez en la atención, empleados bien informados y con mayor conocimiento sobre el cliente (Carrete, Trujillo, Vera, & García, 2011).

En cuestión de calidad en el servicio hay que distinguir:

- Servicio de productos

Cada empresa debe definir sus prioridades y optar por una política de servicio que apoye la comercialización de su producto. Si una empresa opta, por ejemplo, por distinguirse por su “política de despreocupación” antes, durante, y después de la venta, deberá asegurar a los clientes los servicios siguientes: la posibilidad de

establecer un contacto telefónico con el interlocutor adecuado de la empresa, facilitar una documentación legible, ayudar a poner en marcha el producto, entregarlo rápidamente, y facturar sin errores con textos claros y minimizando los costos de mantenimiento, averías, y reparaciones.

El servicio de productos tiene dos componentes:

1. **El grado de despreocupación**, es decir, el comprador de un producto valora, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que éste va a costarle en tiempo, esfuerzo y dinero.
2. **El valor añadido para el cliente.** El cliente examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico.

Las empresas de alto rendimiento son aquellas que consiguen dar valor y satisfacción a los clientes de forma óptima.

- Servicio de los servicios

Al contrario que los productos, los servicios se caracterizan por su inmaterialidad. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un “servicio de los servicios” comprende dos dimensiones propias:

1. **La prestación** que buscaba el cliente.

2. **La experiencia que vive** en el momento en que hace uso del servicio (Editorial Vértice, 2008).

2.5.2 Objetivos de calidad en el servicio al cliente

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

El objetivo global de la calidad del servicio es:

- Dar mantenimiento a los clientes.
- Retener a los clientes.
- Desarrollo de nuevos clientes (Tschohl & Franzmeier, 1994).

2.5.3 Calidad en el servicio en la actualidad

Los empresarios y directivos del mundo entero han alcanzado un consenso sobre la importancia y valor que tiene la calidad total en la organización moderna y la repercusión con su economía y satisfacción de sus clientes. La aplicación integral de esta función lleva a las empresas a un nivel de alta competitividad, productividad y posicionamiento en el mercado.

La calidad total abarca dos grandes objetivos; el primero, el de satisfacer adecuadamente las demandas no tan bien correspondidas y cada vez más exigentes de los clientes, y el restante, una vez logrado el fin anterior a través de una alta productividad, obtener un mayor rendimiento de la inversión y una mayor participación en los mercados. Consiste en dar un valor agregado a cada etapa de la producción. Cada proceso debe estar basado en la filosofía de la calidad total en el servicio; empezando con los proveedores y terminando con los clientes. Este valor agregado tiene que cumplir además con las expectativas y necesidades de los clientes, recordando que los hay internos y externos.

El camino hacia la calidad implica sustancialmente un cambio cultural y la aplicación del modelo integral con una serie de valores que se identifican como:

- ✓ Visión
- ✓ Misión

- ✓ Valores
- ✓ Cultura
- ✓ Filosofía
- ✓ Objetivos de orden superior

Cada valor tiene una función integral imprescindible que determina la base holística del modelo en búsqueda del sentido y significado que adquiere cada integrante de la organización al desarrollar y alcanzar sus procesos de realización.

Asimismo, la función integral de estos valores consiste en llevar a la empresa a cambios de criterios estratégicos como:

- ✓ **Finalidad de la organización:** Cambiando su enfoque de utilidad máxima a satisfacción total de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos) y algo más.
- ✓ **Orientación:** Cambiando su orientación de la producción interna a una orientación global de mercados.
- ✓ **Actitud ante el entorno:** Cambiando su enfoque empírico al enfoque estratégico.
- ✓ **Comunicación:** Cambiando de tendencia confidencial cerrada a una manifestación abierta.
- ✓ **Toma de decisiones:** Cambiando del enfoque individualista al grupal.
- ✓ **Dirección:** Cambiando del enfoque centrado en los controles al enfoque centrado sobre los objetivos y resultados.
- ✓ **Calidad:** Cambiando el enfoque de control de calidad tradicional al de calidad total como un programa integral.

Si el sistema de valores se cultiva en un ambiente propicio, la organización habrá dado un paso firme e importante para el desarrollo de las tres gestiones sinérgicas de la empresa que la conducirán a la calidad integral en el servicio (De la Parra, 1997).

2.5.4 Estrategias en la calidad de servicio al cliente

Al desarrollar una estrategia distintiva para los servicios, los puntos principales son:

- Enfocar los esfuerzos hacia una dirección y un solo planteamiento.
- Decidir lo que realmente quieren los clientes (ayuda, diversión, etc.).
- Reducir el riesgo percibido de los clientes por medio de garantías de satisfacción o de servicio consistente.
- Valorar la posición de la empresa en relación con sus competidores.
- Desarrollar capacidades únicas, por medio de formas innovadoras, de exclusividad, etc.
- Comunicar la individualidad a los empleados.
- Comunicar la individualidad a los clientes.
- Mejorar las capacidades (humanas y otras) si no existe la individualidad.
- Descentralizar la gestión para poder satisfacer las necesidades y preferencias únicas de los clientes, según las zonas geográficas, culturales, y sociales.
- Promocionar la iniciativa individual del personal de cara al público, su juicio y creatividad (Denton, 1991).

2.6 Telecomunicaciones

En el quinto y último apartado del presente capítulo, se realiza un breve estudio del término telecomunicaciones, su relación con el servicio telefónico y la actualidad que se vive en México respecto al tema, con la finalidad de conocer un poco más sobre el tipo de empresa en mención.

2.6.1 ¿Qué son las telecomunicaciones?

Telecomunicaciones significa la transmisión a distancia de información mediante procedimientos electromagnéticos (Herrera, 1998).

Una red de telecomunicaciones está formada por los sistemas de transmisión y, cuando proceda, los equipos de conmutación y demás recursos que permitan la

transmisión de señales entre puntos de terminación definidos mediante cable, medios ópticos o de otra índole (Moya, 2006).

2.6.2 El servicio telefónico en la industria de telecomunicaciones

El servicio telefónico es una forma de comunicación personal de funcionamiento muy fácil, eficaz y amigable que no requiere de ninguna cualificación especial por parte de los usuarios; tan solo capacidad de hablar y oír. El servicio telefónico cuenta con un carácter de comunicación entre personas, el intercambio de informaciones que van acompañadas de sensaciones, de estados de ánimo: es decir, es un servicio activo mucho más rico que cualquier otro y solo superado por la comunicación personal, directa y presencial. Es por ello por lo que el telefónico es el servicio universal por excelencia, y está por ver si la reciente expansión de internet superará a la telefonía, sea ésta fija o móvil. La extensión del servicio telefónico radica en la sencillez de su uso, en la personalización del mensaje y en su accesibilidad económica (Figueiras & Artés, 2002).

2.6.3 Las telecomunicaciones en México

El sector de telecomunicaciones es uno de los sectores más dinámicos de México, de 1990 a 2001 el Producto Interno Bruto nacional creció a una tasa promedio anual de 3.3%, mientras que el PIB de las telecomunicaciones lo hizo 14.2% en ese periodo. Entre los significativos avances que se han registrado en la industria de las telecomunicaciones durante la última década, se destaca el logrado por la telefonía móvil que ha crecido a ritmos superiores con relación al resto del sector. Durante los primeros seis meses del 2002, ese servicio se incrementó 24.3% con relación al primer semestre de 2001.

Las inversiones en el sector telefónico sumaron 22 mil 500 millones de dólares, y el promedio de redes de telecomunicación llegó a 14.5 líneas por cada 100 habitantes. Sin embargo, este indicador todavía es bajo porque existe un déficit de 8 millones de líneas si se compara con el de otras naciones con nivel de

desarrollo similar, además de que hay una amplia diferencia regional en cuanto a la provisión de servicios de telecomunicaciones. Lo cual constituye un mercado que falta explotar y esto representa una oportunidad de negocio.

A pesar de la desaceleración de la industria de las telecomunicaciones a nivel mundial, en México existe una enorme oportunidad de negocios para los inversionistas en el sector, para lograr los objetivos previstos en la materia, cubrir el déficit de ocho millones de líneas, se requieren inversiones de entre 15 mil y 20 mil millones de dólares (Escudero, 2003).

El mercado mexicano de telecomunicaciones se constituyó en la plataforma a través de la cual la empresa comenzó su proceso de expansión a lo largo de la región.

En la actualidad, la empresa tiene operaciones móviles en 14 países (incluyendo Estados Unidos y México) y desarrolla operaciones en telefonía fija y de larga distancia (LD) en ocho.

En 1987 al iniciarse el mercado móvil, el país fue dividido en nueve regiones entregándose dos licencias en cada una. Telcel recibió una licencia en cada una de las regiones. La única restricción establecida fue que la empresa mencionada no podía ser el único proveedor en ninguna de esas regiones. Los principales operadores del segmento junto a Telcel hacia fines de la década pasada eran Iusacell operando desde finales de los años 80, Pegaso (adquirida por Telefónica en 2001) que ingresó en el año 1999 y Únefon que inició operaciones a principios del año 2000.

Aun cuando la innovación tecnológica en el segmento móvil es constante y, probablemente, una característica central, en México fue el cambio regulatorio un elemento decisivo para su crecimiento. La introducción de la modalidad “el que llama paga” a mediados de 1997 ha tenido un inmenso impacto en la industria. De manera inédita, el número de suscriptores empezó a casi duplicarse cada año, entre 2001 y 2004 este sector creció una tasa mayor al 20% anual. Para el año 2000 la penetración móvil superaba a la fija y para el año 2004 ya la duplicaba. El periodo se caracteriza, además, por un alto crecimiento económico que complementa los incentivos positivos que generó el

que los usuarios de la telefonía móvil dejaran de pagar las llamadas que recibían (Mariscal & Rivera, 2005).

La anterior literatura realizada, nos ayudara a comprender mejor el tema del estudio de la investigación en mención. Es de suma importancia el conocer cada uno de los términos con los cuales relacionamos directamente el estudio a realizar, ya que de esta forma contaremos con un sustento por el cual estamos optando por los temas de investigación.

Hoy en día las empresas deben considerar el ampliar más los panoramas de estudio para su constante mejora continua, por lo cual el realizar investigaciones retadoras y nuevas puede significar descubrir nuevos medios que le ayuden a alcanzar de una mejor forma sus objetivos.

Día con día se cuenta con mayor información que nos permite indagar mayormente para entender nuevos panoramas sobre el entorno social en las organizaciones, por lo cual es sumamente importante y necesario que se cuente con una amplia actualización respecto a cualquier tipo de mejora que pueda realizarse en la empresa u organización correspondiente.

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se desarrollará el método elegido y la selección de las herramientas indispensables para la compilación de información y tipificación de los componentes que conforman la calidad en el servicio de atención telefónica en la empresa Anexa Telecomunicaciones S.A. de C.V.

3.1 Diseño de la investigación.

El estudio de investigación que se presenta a continuación es del tipo descriptivo correlacional ya que deseamos conocer si una de las variables del presente estudio cuenta con relación directa o afectación hacia la otra.

El coeficiente de correlación es una medida de la asociación lineal entre dos variables que toma los valores entre -1 y +1. Los valores cercanos a +1 indican una relación lineal positiva sólida; los valores cercanos a -1 indican una relación lineal negativa sólida, y los valores cercanos a cero, la falta de una relación lineal (Anderson, Sweeney, & Williams, 2013).

A continuación se presenta un diagrama de los pasos a seguir para la recolección de información y su respectivo análisis:

Figura 3.1 Pasos para la recolección de información.



Fuente: Elaboración propia

1.- Identificación y planteamiento del problema.- Consistió en identificar una de las problemáticas actuales de la empresa Anexa Telecomunicaciones, generación de objetivos generales y específicos, justificación de la problemática del estudio a realizar sobre inteligencia emocional y su relación con la calidad en el servicio de atención telefónica que se brinda en la actualidad, así como sus limitantes y el tiempo del cual se dispone para dicho estudio.

2.-Recopilación y clasificación de literatura.- Una vez establecida la problemática de estudio y sus variantes, pasamos a recopilar información como marco teórico, con la finalidad de respaldar y analizar teorías que apoyen el enriquecimiento de esta investigación y que nos sirvan de sustento por medio de investigaciones o autores reconocidos y acreditados en la actualidad.

3.- Entrevista con jefe de Departamento de calidad en Anexa Telecomunicaciones.- Al determinar la información que nos respaldara como marco teórico, se realiza una entrevista inicial con jefe de departamento de calidad en la empresa, para determinar cuáles son las principales áreas o campañas de la misma, que se encuentran con mayor problemática en temas de calidad en atención telefónica, lo cual apoyara dicha investigación a determinar cuáles son los focos rojos o puntos centrales de la misma.

4.- Selección y aplicación de instrumentos.- Se realiza una investigación en medios electrónicos e impresos para determinar o identificar cuáles son los principales *instrumentos de medición de inteligencia emocional en el trabajo* en la actualidad, así mismo, validar cual es el más adecuado para el tema de estudio y que herramientas apoyaran en la obtención de información y resultados.

5.- Recopilación de información en base de datos con departamento de calidad.- Una vez seleccionado el instrumento de medición para inteligencia

emocional, se recopiló información en base de datos interna de la empresa, sobre últimos resultados obtenidos por auditores de calidad, así mismo, promedios

grupales de cada líder o supervisor operativo, para de esta forma relacionar dichos datos e información con resultados obtenidos al aplicar cuestionario o test sobre inteligencia emocional.

6.- Análisis de información.- Una vez obtenidos los resultados, se examinan para determinar si el nivel de inteligencia emocional de líderes operativos cuenta con relación o afectación directa respecto a los resultados grupales que obtienen auditores de calidad en cuanto al servicio de atención telefónica que se brinda en la actualidad.

7.- Identificación de puntos claves por medio de estudio correlacional.- Se aplicara estudio estadístico correlacional, para determinar si existe o no relación entre inteligencia emocional de líderes y calidad en el servicio, para determinar estrategias o puntos de mejorar según resultados obtenidos.

8.- Elaboración de propuestas en base a resultados obtenidos.- Ya contando con datos respecto a la correlación aplicada, se determinaran estrategias o bien un plan de acción para mejorar los aspectos que involucran calidad en el servicio de atención telefónica, con la finalidad de mejorar los resultados que se obtienen y disminuir las bajas de sistema que se realizan por bajo rendimiento en calidad.

9.- Validación de implementación con coordinador de Desarrollo humano.- Al determinar el plan de acción o estrategias, se presentara dicha información a coordinador actual de desarrollo humano para validar su aplicación y determinar cronograma dentro de las actividades a realizar dentro de la organización.

10.- Aplicación y desarrollo de propuestas considerando opinión de CDH.-

Una vez que se realice la presentación de resultados al departamento de desarrollo humano, se realizara la aplicación de propuestas o plan de acción para mejorar el tema de calidad en el servicio, el cual deberá ser evaluado paulatinamente para determinar el impacto que genera o cualquier cambio pertinente.

3.2 Definición de la unidad de análisis (contexto).

A continuación se presentan las variables que se identificaron para examinar el problema de investigación, las cuales fueron; inteligencia emocional y calidad en el servicio, las cuales se descomponen en categorías o subíndices de la siguiente forma:

Variables inteligencia emocional:

1. Autoconocimiento (o conciencia de uno mismo):

El conocimiento de uno mismo resulta ser una habilidad clave para manejar el estrés (Goleman, 1998).

Significa ser consciente de uno mismo, conocer la propia existencia y ante todo el propio sentimiento de la vida. Es la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que ocurre.

¿Cómo se logra el autoconocimiento?

- Tener una actitud autocrítica. Autoevaluación real.
- Conocer nuestros miedos, fortalezas y debilidades.
- Nombra o simboliza nuestras emociones.
- Tener confianza en uno mismo.
- Reconocer como los sentimientos nos afectan (Montalvo, 2015).

2. **Autocontrol** (o autorregulación):

Según Daniel Goleman, la autorregulación (el manejar los impulsos además de los sentimientos inquietantes) depende del funcionamiento de los centros emocionales en unión con los centros ejecutivos del cerebro en las zonas prefrontales. Estas dos habilidades primarias (manejar impulsos y vérselas con las inquietudes) están en el corazón de cinco aptitudes emocionales:

- **Autodominio.**- Manejar efectivamente las emociones y los impulsos perjudiciales.
- **Confiabilidad.**- Exhibir honradez e integridad.
- **Escrupulosidad.**- Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones.
- **Adaptabilidad.**- Flexibilidad para manejar cambios y desafíos.
- **Innovación.**- Estar abierto a ideas y enfoques novedosos y a nueva información (Goleman, 1998).

La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento. La capacidad de tranquilizarse a uno mismo, de librarse de la ansiedad, de la tristeza, de la irritabilidad y las consecuencias que le trae su ausencia (Montalvo, 2015).

3. **Automotivación** (incluye la autoestima):

Es la capacidad para motivarse a uno mismo, significa ser aplicado, tenaz, saber permanecer en la tarea, no desanimarse cuando algo no salga bien, no

dejarse desalentar, ser capaz de ordenar las emociones al servicio de un objetivo esencial.

¿Cómo se logra la automotivación?

- Tomar la iniciativa de hacer las cosas, innovar.
- Tener siempre una aptitud optimista.
- Mente positiva.
- Compromiso (Montalvo, 2015).

4. **Reconocimiento de emociones ajenas** (o empatía):

Es la habilidad que le permite a los individuos concebir las carencias, emociones o dificultades de los demás, colocándose en su lugar para corresponder adecuadamente a sus reacciones emocionales, es decir, es la habilidad de conocer y entender lo que siente otra persona.

¿Cómo se logra la empatía?

- Escuchando a los demás.
- Ver las necesidades del otro.
- Ponernos en la situación de otras personas (Montalvo, 2015).

5. **Relaciones interpersonales** (incluye habilidades sociales, asertividad y resolución de conflictos):

Es la capacidad de conocer los sentimientos de otro y actuar de una manera, que se pueda dar nueva forma a esos sentimientos, ser capaz de manejar las emociones del otro es la esencia de mantener relaciones.

¿Cómo se logra la sociabilidad?

- Tener en cuenta las normas de la buena conducta.
- Amabilidad. Siempre saludar a las personas.
- Memorizar el nombre de todos los miembros del grupo.

- Minimizar la sensación de aislamiento.
- Estar dispuesto a colaborar y a trabajar en equipo.
- Amistad y compromiso con los compañeros (Montalvo, 2015).

Variables calidad en el servicio de atención telefónica:

1.- **Tono de voz:** Implica mantener un tono de voz amable y adecuado en cuanto a volumen y pausas entre palabras al atender al cliente o usuario vía telefónica durante una llamada.

2.- **Empatía:** Significa ponerse en el lugar del usuario al brindarle apoyo y ayuda de forma adecuada a sus necesidades o requerimientos solicitados.

3.- **TPA (tiempo promedio de atención):** El tiempo promedio de atención, se refiere a que una llamada no deberá prolongarse un tiempo mayor a 3 minutos con 30 segundos.

4.- **Pronunciación:** Nos indica la fluidez y el correcto nombramiento de cada palabra al momento de atender a un usuario telefónico.

5.- **Vocabulario:** Implica que durante cada llamada que se recibe se deberá utilizar un vocabulario lo más adecuado, formal y correcto posible al atender a un usuario o cliente vía telefónica.

3.3 Instrumento de recolección de datos.

El instrumento que se utilizara para la presente investigación será la aplicación de un cuestionario.

El contenido del cuestionario, tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables; por ello, deben estar integrados con preguntas orientadas a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

Los cuestionarios son un importante recurso para detectar sentimientos, es decir, lo que está “bajo la superficie” y no es fácil descubrir.

La aplicación del cuestionario se justifica: Cuando no hay tiempo para llevar a cabo la observación directa o la entrevista. Cuando la información que se busca se encuentra dispersa entre diferentes grupos. Cuando las fuentes son muy variadas o la información que se requiere exige una larga búsqueda (Montufar, 1998).

Según Goleman, la inteligencia emocional no significa simplemente ser empático. En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando.

Afirma además, que la inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos. Por el contrario, se refiere a manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen en equipo en busca de una meta en común.

No son los genes los que determinan nuestro nivel de inteligencia emocional; tampoco se desarrolla solo en la infancia. A diferencia del coeficiente intelectual, la inteligencia emocional parece ser aprendida en gran parte y continúa desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de nuestras experiencias: nuestra aptitud, en ese sentido, puede continuar creciendo.

De hecho, ciertos estudios que han rastreado el nivel de inteligencia emocional en el curso de los años demuestran que la gente mejora cada vez mas esa aptitud, a medida que adquiere destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social (Goleman, 1998).

La inteligencia emocional no se refiere a sofocar las emociones, sino, en saber dirigirlas, manejarlas y sobre todo en equilibrarlas, el proceso de las emociones debe ser natural, suave y rápido.

La gestión emocional se deriva del concepto del entendimiento de la inteligencia emocional, es decir cuando una persona tiene una completa consciencia de sus sentimientos y emociones, y decimos que tiene una consciencia ya que conoce la reacción que tiene como consecuencia de presentarse una emoción y sentimiento a raíz de un hecho no controlado, esta persona tiene una inteligencia emocional alta o bien un alto COEFICIENTE EMOCIONAL (Montalvo, 2015).

Para la medición del coeficiente emocional (CE) (inteligencia emocional) en el presente trabajo de investigación se realizó una exhausta investigación sobre los cuestionarios que en la actualidad se aplican para el cálculo de dicha variable.

Se encontró el siguiente cuestionario el cual fue creado por un grupo de coaching llamado factoría de inspiración en México D.F., dirigido actualmente por Eva Martínez (Life Coach), el cual abarca las cinco variables indicadas y citadas por los autores Daniel Goleman y Zúñiga Montalvo ya mencionadas anteriormente:

Autoconocimiento emocional, Autocontrol emocional, Automotivación, Reconocimiento de emociones ajenas y Relaciones interpersonales.

El instrumento se encuentra compuesto por 29 preguntas, las cuales identifican y miden cada una de las variables componentes del coeficiente emocional, no se encuentran divididas por secciones pero se identifican con la variable aplicable hacia cada una de ellas. Las respuestas se encuentran en escala de likert, sus respuestas se componen de los siguientes incisos:

a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

INSTITUTO TECNOLOGICO DE HERMOSILLO
Cuestionario de medición de coeficiente emocional (CE)



Introducción: El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulado: "Nivel de Inteligencia Emocional de líderes operativos de una empresa de Telecomunicaciones y su relación con la calidad en el servicio de atención telefónica"

Por lo cual se solicita su participación, dando respuesta a cada pregunta de forma objetiva y veraz. La información es de carácter confidencial y reservado; ya que los resultados serán manejados únicamente para la investigación. Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración.

Instrucciones: Selecciona subrayando en cada pregunta, la frecuencia con la que más experimente la frase que se acerque a su situación en particular:

1.- ¿Es fácil para usted darse cuenta de lo que los demás esperan de Ud.?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

2.- ¿Evita usted a las personas que le hacen sentir avergonzado?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

3.- ¿Cuándo algo le molesta busca excusas para escaparse de la situación dada?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

4.- ¿Llega usted alguna vez a dudar de sus sentimientos?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

5.- ¿Llega usted a tener dificultades a la hora de tomar decisiones?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

6.- ¿Cuándo algo no le sale como lo esperaba toma las cosas con humor?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

7.- ¿Evita usted a las personas que le hacen sentir culpable por algo que sucedió?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

8.- ¿Cuándo usted comete algún error en sus actos se da cuenta de ello?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

9.- ¿Evita usted a las personas que le hacen sentir inferior?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

10.- ¿Se considera usted una persona divertida?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

11.- ¿Le gusta a usted sentirse el centro de atención de los que la rodean?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

12.- ¿Cuándo siente mucho coraje por algo que le ha sucedido puede controlarse para no perder el control de sus emociones?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

13.- ¿Se siente bien consigo mismo/a ayudando a los demás?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

14.- ¿Se considera usted una persona indispensable en la vida de los que lo rodean o la rodean?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

15.- ¿Cuándo ha pensado que lo que está haciendo le va a salir muy bien y resulta lo contrario le afecta emocionalmente?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

16.- ¿Cuándo a perdido algo valioso en su vida le resulta difícil de superar?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

17.- ¿Se siente contento (a) con la vida que lleva en la actualidad?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

18.- ¿Es importante para usted que las demás personas reconozcan sus logros?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

19.- ¿Cree usted que detrás de la mayoría de las críticas se esconde una mala intención venga de quien venga?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

20.- ¿Tiene usted la necesidad de sentirse aceptado (a) por todas las personas que conoce?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

21.- ¿Siente usted que sus sentimientos alteran sus pensamientos?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

22.- ¿Cree usted que es necesario mostrarse ante los demás con una expresión de alegría, aunque no lo sienta en ese momento?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

23.- ¿Le resulta más fácil seguir a otros antes de tomar el mando?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

24.- ¿Ante la pérdida de algo muy importante en su vida es factible que lo tome de manera positiva?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

25.- ¿Le incomoda cuando le sacan de su ambiente cotidiano, porque le cuesta adaptarse a nuevas cosas?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

26.- ¿Su conducta depende mucho del estado de ánimo que tenga en ese momento?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

27.- ¿Cuándo le hacen proposiciones que no le interesan no tiene dificultad para rechazarla?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

28.- ¿Cuándo le hacen sugerencias sobre aspectos que debe cambiar, lo acepta solo de personas que sean muy cercanas a usted?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

29.- ¿Cuándo está usted en apuros, le cuesta pedir favores y expresar abiertamente lo que necesita?

- a) Siempre b) Con frecuencia c) A veces d) Rara vez e) Nunca

¡Encuesta finalizada, gracias por su tiempo y cooperación!

Las preguntas se relacionan con cada variable de la siguiente forma:

1. Autoconocimiento emocional. Se evalúa en las preguntas: 4, 5, 8, 11, 15, 16, 17, 20, 21, 23, y 27.
2. Autocontrol emocional. Se evalúa en las preguntas: 3, 12, 22, 25 y 26.
3. Automotivación. Se evalúa en las preguntas: 6, 10, 11, 13, 14, 15, 16 y 17.
4. Reconocimiento de emociones ajenas. Se evalúa en las preguntas: 1, 19 y 28.
5. Relaciones interpersonales. Se evalúa en las preguntas: 2, 7, 9, 13, 18, 22 y 29.

En algunos casos, los datos necesarios para una aplicación en particular ya existen. Las empresas mantienen una variedad de bases de datos sobre sus empleados, clientes y operaciones de negocios (Anderson, Sweeney, & Williams, 2013).

Para la medición de la variable de calidad en el servicio, se hizo uso de una fuente de datos internos de la empresa Anexa Telecomunicaciones S. A. de C.V. el cual se solicitó directamente al Jefe del departamento de calidad, con la finalidad de conocer los promedios obtenidos durante el último Mes de los grupos de supervisores operativos, dichos datos nos ayudaran a determinar si existe una relación entre lo obtenido en las encuestas de medición de coeficiente emocional y los resultados arrojados por el departamento de calidad para cada uno de ellos.

El documento utilizado para determinar los datos del departamento de calidad fue el siguiente:

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 3.1 Promedios de calificaciones durante el mes de Noviembre de 2015, validadas por el departamento de calidad de la empresa:

Datos generales		Calificaciones en departamento de calidad Noviembre					Promedio
Departamento	Puesto	1era sem	2da sem	3era sem	4ta sem	5ta sem	
TELFÓNICO *111	Supervisor 1	9.63	9.44	9.48	9.6	9.52	9.534
TELFÓNICO *111	Supervisor 2	9.65	9.59	9.4	9.6	9.58	9.564
TELFÓNICO *111	Supervisor 3	9.49	9.6	9.58	9.63	9.56	9.572
TELFÓNICO *111	Supervisor 4	9.71	9.41	9.54	9.5	9.56	9.544
TELFÓNICO *264	Supervisor 5	9.43	9.32	9.36	9.63	9.43	9.434
TELFÓNICO *264	Supervisor 6	9.46	9	8.67	9.36	9.13	9.124
TELFÓNICO *264	Supervisor 7	9.45	9.7	9.42	9.48	9.52	9.514
TELFÓNICO *264	Supervisor 8	9	8.88	9.45	9.46	9.18	9.194
TELFÓNICO *264	Supervisor 9	9.61	9.65	9.22	9.49	9.5	9.494
TELFÓNICO *264	Supervisor 10	9.52	9.13	9.02	9.19	9.21	9.214
CORPORATIVO	Supervisor 11	9.89	8.99	9.78	9.77	9.74	9.634
CORPORATIVO	Supervisor 12	8.1	7.2	8.9	9.12	7.85	8.234
CORPORATIVO	Supervisor 13	9.55	9.67	9.59	9.87	9.67	9.67
CORPORATIVO	Supervisor 14	8.83	8.54	8.89	9.22	8.99	8.894
ANTICHURN	Supervisor 15	9.8	10	9.5	9.89	9.78	9.794
* DIST.	Supervisor 16	9.95	9.95	9.9	9.92	9.94	9.932
CREDITO Y COBRANZA	Supervisor 17	9.96	9.93	9.85	9.91	9.91	9.912
CREDITO Y COBRANZA	Supervisor 18	9.87	10	9.95	9.59	9.86	9.854
MUEVETE	Supervisor 19	8.94	8.41	8.95	8.97	8.6	8.774
SERVICIO DATOS	Supervisor 20	9.68	9.46	9.45	9.56	9.1	9.45
M1	Supervisor 21	9.01	9.49	8.99	9.42	9.09	9.2
BIENVENIDA	Supervisor 22	9.72	9.41	9.43	8.87	9.44	9.374
COBRANZA TLMK	Supervisor 23	9.77	9.29	9.86	8.16	9.29	9.274
COBRANZA TLMK	Supervisor 24	9.94	9.89	9.89	9.89	9.89	9.9
CLIENTE ESPECIAL	Supervisor 25	9.32	9.82	9.84	9.67	9.71	9.672

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Datos generales		Calificaciones en departamento de calidad Noviembre					Promedio
Departamento	Puesto	1era sem	2da sem	3era sem	4ta sem	5ta sem	
CLIENTE ESPECIAL	Supervisor 26	9.47	9.64	9.73	9.69	9.62	9.63
CLIENTE EXCELENTE	Supervisor 27	9.62	9.59	9.46	9.44	9.2	9.462
TELEFONICO *111 R5	Supervisor 28	6.76	7.85	6.93	7.71	7.32	7.314
TELEFONICO *111 R5	Supervisor 29	7.3	8.05	7.39	7.94	7.69	7.674
TELEFONICO *111 R5	Supervisor 30	7.11	6.64	6.69	7.83	7	7.054
TELEFONICO *111 R5	Supervisor 31	7.55	7.66	7.28	7.26	7.42	7.434
TELEFONICO *111 R5	Supervisor 32	8.05	7.69	6.88	6.66	7.34	7.324
CLIENTE ESPECIAL RG3	Supervisor 33	9.73	9.6	9.78	9.81	9.74	9.732
TELEFONICO *111 R3	Supervisor 34	8.6	9.22	8.72	8.81	8.81	8.832
TELEFONICO *111 R3	Supervisor 35	9.1	9.49	9.27	9.16	9.24	9.252
TELEFONICO *111 R3	Supervisor 36	9.2	9.43	9.15	8.98	9.21	9.194
*DIST R3	Supervisor 37	9.3	9.57	9.63	9.22	9.44	9.432
CORPORATIVO R3	Supervisor 38	9.32	8.97	8.99	9.72	9.46	9.292
CORPORATIVO R3	Supervisor 39	8.82	8.97	7.88	8.49	8.66	8.564
CORPORATIVO R3	Supervisor 40	9.32	9.29	9.43	9.52	9.61	9.434
CORPORATIVO R3	Supervisor 41	9.65	9.34	8.98	9.67	9.53	9.434
CORPORATIVO R3	Supervisor 42	6.48	7.22	6.89	7.24	7.1	6.986
CORPORATIVO R3	Supervisor 43	9.72	8.89	8.87	9.68	9.84	9.4
CORPORATIVO R5	Supervisor 44	7.89	7.65	8.1	7.23	7.14	7.602
CORPORATIVO R5	Supervisor 45	7.88	7.69	7.87	8.23	7.99	7.932

Fuente: Documento interno de la organización.

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 3.2 Promedios de calificaciones durante el mes de Febrero de 2016, validadas por el departamento de calidad de la empresa Anexa Telecomunicaciones:

Datos generales		Calificaciones en departamento de calidad Febrero				
Departamento	Puesto	1era sem	2da sem	3era sem	4ta sem	Promedio
TELEFÓNICO *111	Supervisor 1	9.68	9.47	9.6	9.67	9.605
TELEFÓNICO *111	Supervisor 2	9.5	9.74	9.4	9.57	9.5525
TELEFÓNICO *111	Supervisor 3	9.83	9.74	9.4	9.57	9.635
TELEFÓNICO *111	Supervisor 4	9.83	9.06	9.26	9.63	9.445
TELEFÓNICO *264	Supervisor 5	9.68	9.17	8	9.68	9.1325
TELEFÓNICO *264	Supervisor 6	8.99	9.05	9.35	9.02	9.1025
TELEFÓNICO *264	Supervisor 7	9.25	9.5	9.58	9.36	9.4225
TELEFÓNICO *264	Supervisor 8	9.33	9.29	9.52	9.36	9.375
TELEFÓNICO *264	Supervisor 9	9.05	9.37	9.57	9.36	9.3375
TELEFÓNICO *264	Supervisor 10	9.82	9.26	8.95	8.97	9.25
CORPORATIVO	Supervisor 11	9.64	9.57	9.48	9.29	9.495
CORPORATIVO	Supervisor 12	7.9	7.7	8.3	8.9	8.2
CORPORATIVO	Supervisor 13	9.64	9.74	9.46	9.6	9.61
CORPORATIVO	Supervisor 14	8.16	8.75	8.6	9.29	8.7
ANTICHURN	Supervisor 15	9.78	9	9.55	9.86	9.5475
* DIST.	Supervisor 16	9.93	9.8	9.88	9.9	9.8775
CREDITO Y COBRANZA	Supervisor 17	9.88	9.83	9.75	9.83	9.8225
CREDITO Y COBRANZA	Supervisor 18	9.37	9.89	9.79	9.48	9.6325
MUEVETE	Supervisor 19	8.91	8.32	8.75	8.7	8.67
SERVICIO DATOS	Supervisor 20	9.59	9.21	8.82	8.92	9.135
M1	Supervisor 21	9.92	9.9	9.06	9.32	9.55

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Datos generales		Calificaciones en departamento de calidad Febrero				
Departamento	Puesto	1era sem	2da sem	3era sem	4ta sem	Promedio
BIENVENIDA	Supervisor 22	8.77	9.01	9.07	9.31	9.04
COBRANZA TLMK	Supervisor 23	9.65	9.32	9.76	8.09	9.205
COBRANZA TLMK	Supervisor 24	9.96	9.79	9.93	9.92	9.9
CLIENTE ESPECIAL	Supervisor 25	9.4	9.71	9.73	9.76	9.65
CLIENTE ESPECIAL	Supervisor 26	9.77	9.93	9.03	9.15	9.47
CLIENTE EXCELENTE	Supervisor 27	8.69	9.24	9.49	9.86	9.32
TELEFONICO *111 R5	Supervisor 28	6.72	7.9	6.91	7.69	7.305
TELEFONICO *111 R5	Supervisor 29	7.73	6.9	7.09	7.96	7.42
TELEFONICO *111 R5	Supervisor 30	7.9	7.1	6.8	7.66	7.365
TELEFONICO *111 R5	Supervisor 31	7.43	7.03	8.62	6.83	7.4775
TELEFONICO *111 R5	Supervisor 32	7.87	7.68	6.91	6.25	7.1775
CLIENTE ESPECIAL RG3	Supervisor 33	9.63	9.72	9.81	9.74	9.725
TELEFONICO *111 R3	Supervisor 34	8.8	9.45	8.65	8.9	8.95
TELEFONICO *111 R3	Supervisor 35	9.07	9.22	9.02	9.23	9.135
TELEFONICO *111 R3	Supervisor 36	9.07	8.7	8.86	9.23	8.965
*DIST R3	Supervisor 37	9.5	9.54	9.79	9.64	9.6175
CORPORATIVO R3	Supervisor 38	9.43	8.92	8.79	9.74	9.22
CORPORATIVO R3	Supervisor 39	8.79	8.92	7.82	8.46	8.4975
CORPORATIVO R3	Supervisor 40	9.23	9.35	9.54	9.48	9.4
CORPORATIVO R3	Supervisor 41	9.66	9.24	8.99	9.78	9.4175
CORPORATIVO R3	Supervisor 42	6.89	7.13	6.9	7.43	7.0875
CORPORATIVO R3	Supervisor 43	9.65	8.78	8.89	9.48	9.2
CORPORATIVO R5	Supervisor 44	7.44	7.58	8.1	6.9	7.505
CORPORATIVO R5	Supervisor 45	7.92	7.73	7.85	8.34	7.96

Fuente: Documento interno de la organización.

Las tablas anteriores, nos muestran en la primer columna la campaña a la cual pertenece cada supervisor operativo, la segunda columna el nombre de cada uno de ellos, en la tercer columna se puede apreciar el puesto al que pertenecen, en este caso toda la población considerada se encuentra en el puesto de supervisor operativo, las siguientes cinco columnas muestran el desempeño y la calificación obtenida durante cada una de las semanas del mes, finalmente la última columna nos indica el promedio general de cada uno de los grupos.

Estas bases de datos apoyaron para realizar una validación y verificar si existía una relación directa al obtener los resultados de las encuestas aplicadas en dos periodos de tiempo distintos que fueron uno en el mes de Noviembre de 2015 y el siguiente en el mes de Febrero de 2016.

3.4 Elegir el tamaño de la muestra.

Para la actual investigación, los elementos muestrales que se consideran son: Supervisores operativos de todas las campañas que conforman la matriz de la empresa en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México, seleccionados ya que se consideran parte fundamental en el liderazgo de equipos de trabajo conformados por asesores telefónicos, de los cuales se obtendrá información relevante para la comprobación de la hipótesis.

Se cuenta con un universo claramente identificado y de dimensiones finitas, por lo cual no se requiere realizar un muestreo, se toma la decisión de trabajar la investigación por medio de un censo. Obteniendo de esta forma información más precisa y completa sin ningún tipo de sesgo.

Población: 45 supervisores con calificación de calidad.

El censo de la actual investigación, se encuentra dividido en dos fases:

1) La primera fase consistió en aplicar un cuestionario de medición de inteligencia emocional para líderes operativos (supervisores operativos) de campañas, con el objetivo de determinar en qué nivel se encuentran o cuáles son las fortalezas y debilidades respecto a dicha variable, la cual conlleva un adecuado autoconocimiento, autorregulación, automotivación, reconocimiento de emociones ajenas o empatía y relaciones interpersonales lo cual envuelve sus habilidades sociales, asertividad y resolución de conflictos.

Tabla 3.3 Muestra primera fase

Tipo de herramienta	Supervisores operativos
Cuestionario CIE (coeficiente inteligencia emocional)	45 (Representa el 100% de supervisores operativos que son evaluados por el departamento de calidad, en la matriz establecida en Hermosillo, Sonora)

Fuente: Elaboración propia

2) La segunda fase para medir la relación entre los dos indicadores consistio en tomar la base de datos de las últimas 5 semanas del mes de Noviembre en 2015 y de las 4 primeras semanas del mes de Febrero en 2016, respecto a calificaciones o promedios del departamento de calidad de cada una de las campañas involucradas en el estudio.

Tabla 3.4 Muestra segunda fase

Campaña	Total	Muestra
Telefónico *111	4	4
Telefónico *264	6	6
Corporativo	4	4
Antichurn	1	1
*Dist	1	1
Crédito y Cobranza	2	2
Muévete	1	1
Servicio de datos	1	1
M1	1	1
Bienvenida	1	1
Cobranza Telemarketing	2	2
Cliente especial	2	2
Cliente excelente	1	1
Telefónico *111r5	5	5
Cliente especial r3	1	1
Telefónico *111r3	3	3
*Dist r3	1	1
Corporativo r3	6	6
Corporativo r5	2	2

Fuente: Elaboración propia

3.5 Aplicación del instrumento.

Para la aplicación del instrumento de medición de CE, se realizó una visita a cada área operativa, solicitando permiso al jefe de área para dicha aplicación, en la cual por medio de una sala aislada de ruido e interrupciones se aplicó dicha encuesta a cada uno de los supervisores que son líderes de grupos, primeramente, se les explicó el motivo de dicho cuestionario y se les indicó que las respuestas obtenidas serían de carácter confidencial y únicamente para el caso de la investigación.

La aplicación se realizó exitosamente durante 5 días consecutivos, en los cuales no se presentó mayor dificultad para obtener determinada información, por ser personal que constantemente se encuentra en las instalaciones de la empresa.

3.6 Recolección de datos.

Una vez aplicado el instrumento para medir inteligencia emocional, se llevó a cabo la calificación del mismo, el cual se valora de la siguiente forma (tabla 3.5):

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 3.5 Puntuación por respuesta seleccionada cuestionario CE.

	A	B	C	D	E
Pregunta 1	4	3	2	1	0
Pregunta 2	0	1	2	3	4
Pregunta 3	0	1	2	3	4
Pregunta 4	0	1	2	3	4
Pregunta 5	0	1	2	3	4
Pregunta 6	4	3	2	1	0
Pregunta 7	0	1	2	3	4
Pregunta 8	4	3	2	1	0
Pregunta 9	0	1	2	3	4
Pregunta 10	4	3	2	1	0
Pregunta 11	0	1	2	3	4
Pregunta 12	4	3	2	1	0
Pregunta 13	4	3	2	1	0
Pregunta 14	0	1	2	3	4
Pregunta 15	0	1	2	3	4
Pregunta 16	0	1	2	3	4
Pregunta 17	4	3	2	1	0
Pregunta 18	0	1	2	3	4
Pregunta 19	0	1	2	3	4
Pregunta 20	0	1	2	3	4
Pregunta 21	0	1	2	3	4
Pregunta 22	0	1	2	3	4
Pregunta 23	0	1	2	3	4
Pregunta 24	4	3	2	1	0
Pregunta 25	0	1	2	3	4

	A	B	C	D	E
Pregunta 26	4	3	2	1	0
Pregunta 27	0	1	2	3	4
Pregunta 28	0	1	2	3	4
Pregunta 29	0	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia basada en datos de coaching factoría de inspiración.

Para identificar las calificaciones obtenidas por cada supervisor operativo durante las últimas 5 semanas en el área de calidad, se realizó una visita primeramente al jefe del departamento de calidad y posteriormente a cada líder de calidad por campaña, para la obtención de los datos se hizo uso de un sistema interno de la empresa llamado admin. , en el cual de forma semanal se evalúa el desempeño y

la calificación obtenida por cada asesor telefónico por medio de auditores de calidad, los cuales realizan monitoreos por medio de red y presenciales para validar el cumplimiento de cada uno de los puntos a evaluar, todo esto con la finalidad de realizar retroalimentaciones efectivas y aumentar la calidad en el servicio brindado día con día para el usuario telefónico.

3.7 Análisis de la información.

Puntuación según resultados en cuestionario de coeficiente emocional:

De 0 a 29 puntos. En este nivel el coeficiente de inteligencia emocional es bastante bajo. Seguramente tendrá problemas para gestionar sus emociones, en sus relaciones con los demás y en situaciones particularmente estresantes.

Para elevar el coeficiente se recomienda trabajar personalmente con un coach especializado en inteligencia emocional que le ayudará a elevar su gestión emocional y además le enseñará algunas técnicas que podrá utilizar en momentos de necesidad.

De 30 a 59 puntos. El coeficiente de inteligencia emocional está por debajo de la media.

Es posible que tenga algunos problemas en algunas áreas concretas para gestionar sus emociones, sus relaciones con los demás y en situaciones particularmente estresantes. Le puede ser interesante trabajar algunas áreas donde su bajo nivel de coeficiente de inteligencia emocional le esté molestando más. Para conseguirlo, podría leer bibliografía relacionada con este tema, como los libros del máximo experto en la materia Daniel Goleman, o para un trabajo más personalizado podría trabajar individualmente con un coach personal.

De 60 a 89 puntos. Tu coeficiente de inteligencia emocional está por encima de la media, pero aun puedes mejorarlo para ganar en tu calidad de vida. Ya estás en el camino pero seguro que existen algunas dificultades para ti en algunos aspectos concretos de la gestión de tus emociones y tus relaciones con los demás. El trabajo personalizado con un coach podría ser perfecto para usted para acabar de pulir esos inconvenientes que puede estar encontrando en su vida.

De 90 a 116 puntos. Realmente la gestión de sus emociones no es un problema para usted. En cualquier caso, si quiere puede afinar aún más sus habilidades para ser un verdadero maestro. Por supuesto un coach personal podría ayudarle a ello (Martinez, 2015).

La matriz con la cual se redacto la información adquirida es la siguiente:

Tabla 3.6 Captura de datos de coeficiente emocional evaluado.

Supervisor evaluado	Coeficiente emocional	Escala valorativa CE
Supervisor 1	77	60-89
Supervisor 2	74	60-89
Supervisor 3	77	60-89
Supervisor 4	81	60-89
Supervisor 5	75	60-89
Supervisor 6	61	60-89
Supervisor 7	75	60-89
Supervisor 8	61	60-89
Supervisor 9	75	60-89
Supervisor 10	62	60-89
Supervisor 11	81	60-89
Supervisor 12	40	30-59
Supervisor 13	81	60-89
Supervisor 14	59	30-59
Supervisor 15	77	60-89
Supervisor 16	90	90-116
Supervisor 17	90	90-116
Supervisor 18	88	60-89
Supervisor 19	51	30-59
Supervisor 20	72	60-89
Supervisor 21	62	60-89
Supervisor 22	67	60-89
Supervisor 23	63	60-89
Supervisor 24	89	60-89
Supervisor 25	81	60-89
Supervisor 26	81	60-89
Supervisor 27	74	60-89
Supervisor 28	31	30-59
Supervisor 29	40	30-59
Supervisor 30	29	0-29
Supervisor 31	37	30-59
Supervisor 32	32	30-59

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Supervisor evaluado	Coficiente emocional	Escala valorativa CE
Supervisor 33	85	60-89
Supervisor 34	53	30-59
Supervisor 35	63	60-89
Supervisor 36	61	60-89
Supervisor 37	70	60-89
Supervisor 38	65	60-89
Supervisor 39	43	30-59
Supervisor 40	72	60-89
Supervisor 41	72	60-89
Supervisor 42	22	0-29
Supervisor 43	69	60-89
Supervisor 44	39	30-59
Supervisor 45	40	30-59

Fuente: Elaboración propia.

Una vez contando con los datos precisos sobre resultados en departamento de calidad en dos periodos de tiempo distintos y resultados obtenidos en cuestionario de medición para coeficiente emocional, se procede a realizar el cruce de información, para validar si efectivamente existe una relación directa entre las matrices de datos obtenidos, lo cual se presenta en el siguiente capítulo ya como resultados de la investigación realizada

CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis y resultados del trabajo realizado

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados obtenidos al cruzar la información adquirida del departamento de calidad de la empresa con los datos y cifras obtenidos al aplicar el instrumento de medición de Coeficiente Emocional a los supervisores operativos de la organización.

Es en esta parte en la cual se evidencia de forma clara y precisa que si existe una relación directa entre los resultados que se obtienen en el departamento de calidad de la empresa y sobre el nivel de CE que maneja cada uno de los líderes operativos evaluados.

Los resultados son graficados, primeramente se aplico la formula de coeficiente de correlación, para validar que las dos matrices contaban con una verdadera relación entre sí.

4.2 Resultados obtenidos en evaluación de coeficiente emocional.

Tabla 4.1 Frecuencias que muestran los resultados obtenidos en las escalas valorativas de Coeficiente Emocional por supervisor operativo.

Nivel IE (Coeficiente Emocional)	Núm. De Supervisores
ALTO	2
ARRIBA DE LA MEDIA	30
BAJO DE LA MEDIA	11
BAJO	2
Total evaluados	45

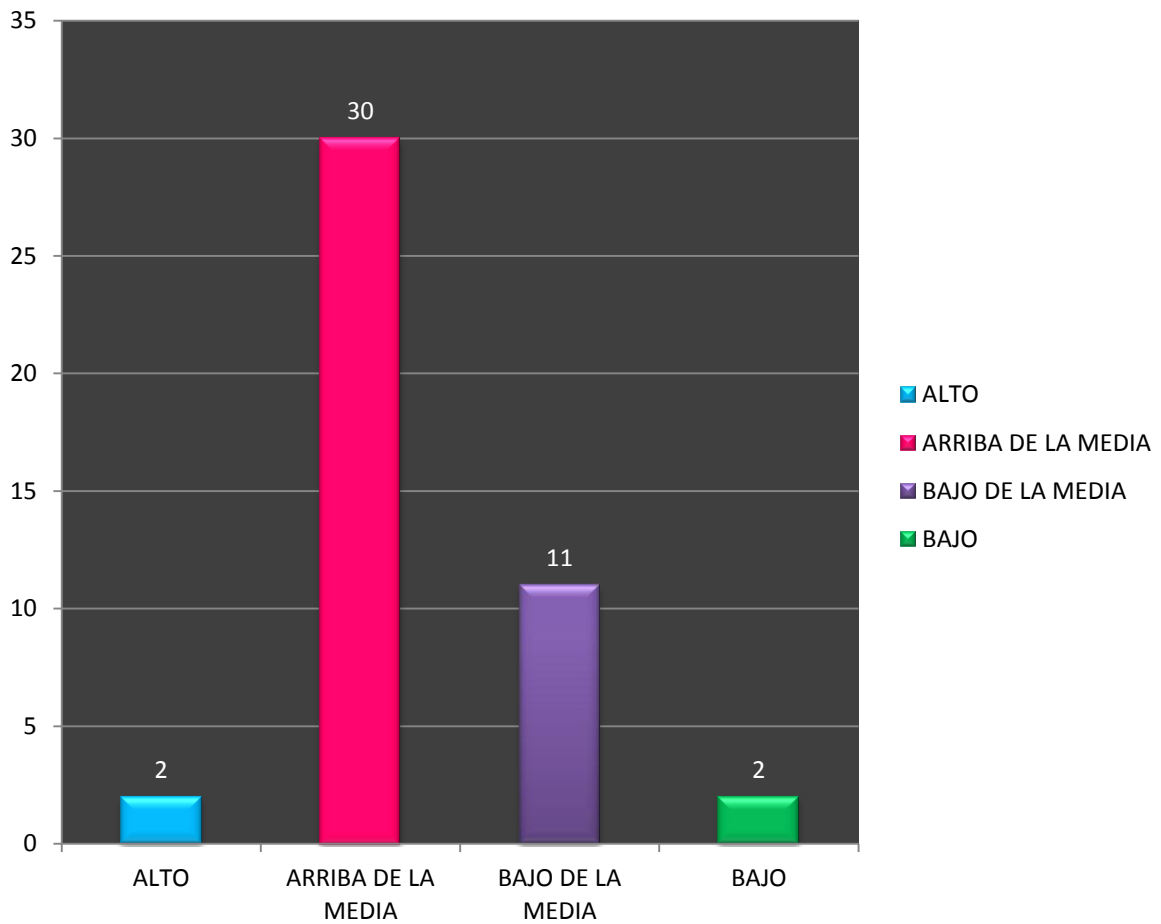
Fuente: Elaboración propia.

En total la evaluación muestra que el 4.4% de los líderes cuenta con un nivel de CE muy bajo, 24.4% se encuentra por debajo de la media, 66.66% se encuentra

por encima de la media en la escala valorativa de inteligencia emocional y solamente 4.4% maneja un alto nivel de CE.

Figura 4.1 Grafico de escalas valorativas de Coeficiente Emocional por supervisor.

4.1 Coeficiente Emocional Supervisores Operativos



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, en el grafico anterior se muestra que 30 supervisores cuentan con un nivel de inteligencia emocional que se encuentra por encima de la media, más del 50% de los lideres evaluados se encuentran en un buen nivel

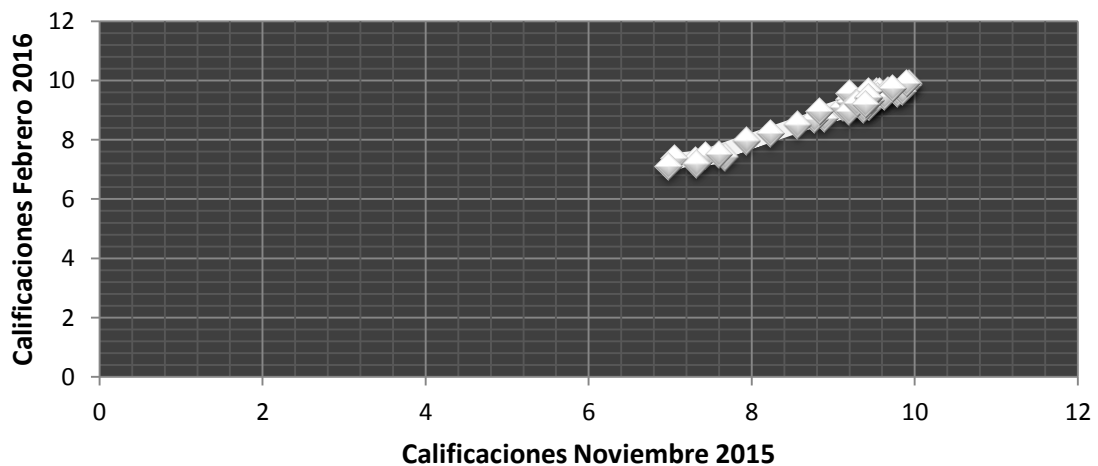
de CE, lo cual es un buen indicador, sin embargo, únicamente 2 supervisores de los 45 evaluados obtuvieron un coeficiente emocional alto.

En el caso del resto de los supervisores, 11 de ellos se encuentran por debajo de la media, lo cual es un punto al cual se le debe mostrar total atención y 2 de ellos manejan una inteligencia emocional muy baja.

4.3 Resultados obtenidos en promedios de calificaciones del mes de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016.

Una vez obtenida la información por parte del departamento de calidad de la empresa, se aplicó el siguiente gráfico de dispersión para validar si se mantenían los promedios de forma similar durante los dos periodos de tiempo evaluados o bien si se había efectuado algún tipo de cambio, mejoría o disminución en las calificaciones grupales obtenidas. Un diagrama de dispersión es una presentación gráfica de la relación entre dos variables cuantitativas, y una línea de tendencia es aquella que proporciona una aproximación de la relación (Anderson, Sweeney, & Williams, 2013).

Figura 4.2 Diagrama de dispersión sobre la relación entre las calificaciones por grupo de supervisor durante dos periodos distintos.



Fuente: Elaboración propia.

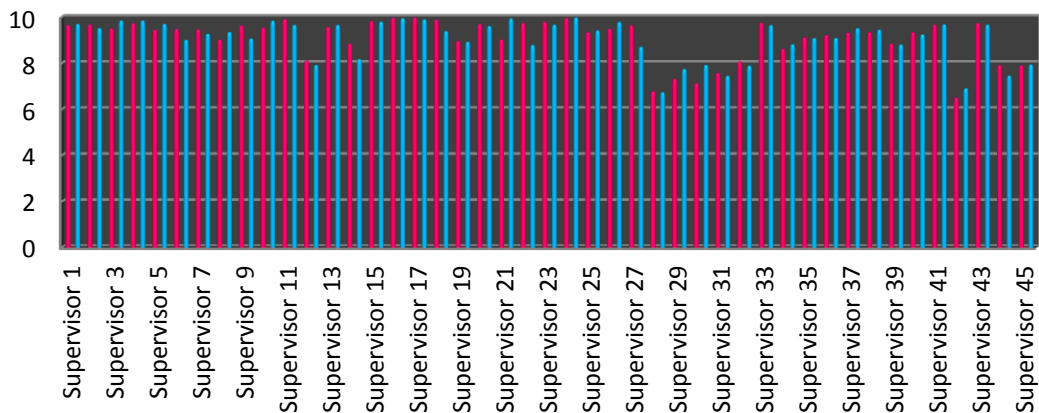
El diagrama de dispersión de la figura 4.2 indica una relación positiva entre las calificaciones obtenidas durante el mes de Noviembre del año 2015 y Febrero del año 2016.

El coeficiente de correlación realizando el cruce de los datos es de .98, lo cual nos indica que existe una relación significativa positiva y un comportamiento muy similar entre las dos bases de datos con las cuales se trabajo la investigación.

4.4 Comparativo datos semanales por promedio de supervisor.

Figura 4.3 Grafico que muestra el comparativo entre la semana 1 evaluada en mes de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016:

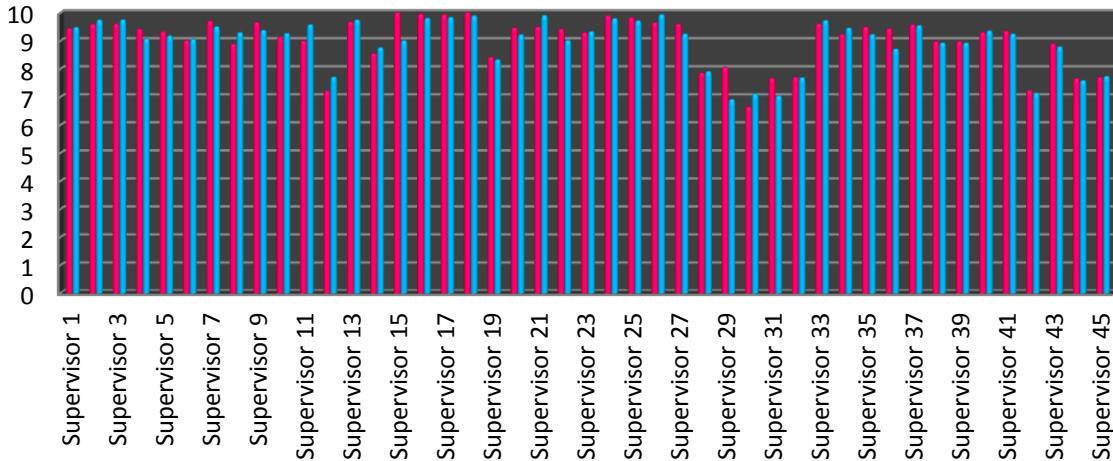
4.3 Comparativo entre promedios semana 1 mes de Noviembre 2015 y semana 1 mes de Febrero 2016



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.4 Grafico que muestra el comparativo entre la semana 2 evaluada en mes de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016:

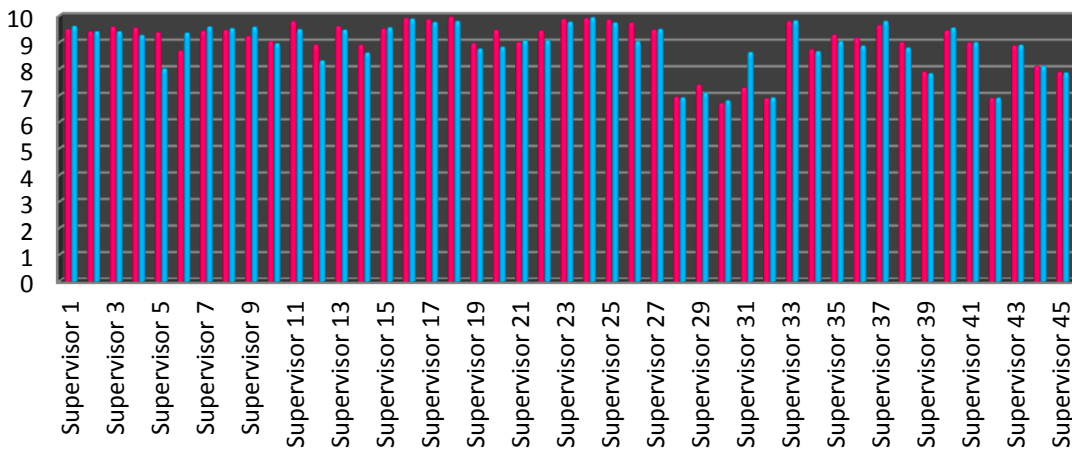
4.4 Comparativo entre promedios semana 2 mes de Noviembre 2015 y semana 2 mes de Febrero 2016



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.5 Grafico que muestra el comparativo entre la semana 3 evaluada en mes de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016:

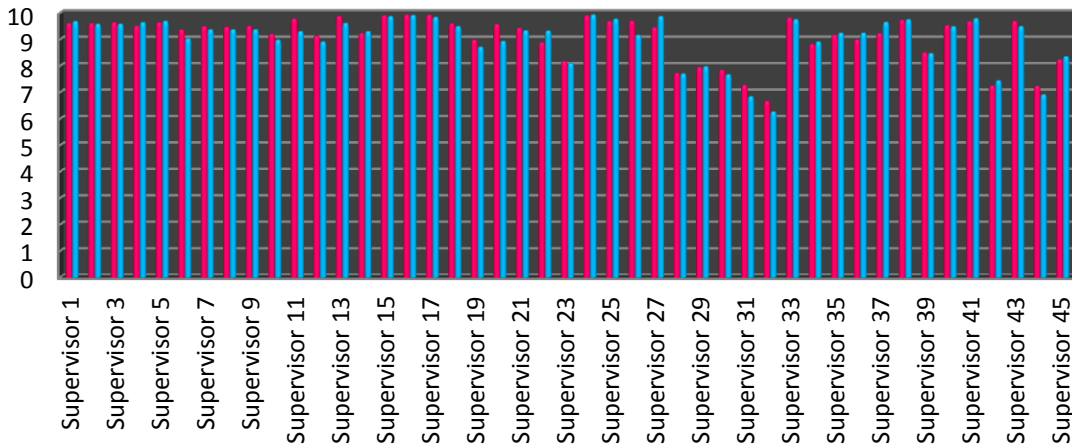
4.5 Comparativo entre promedios semana 3 mes de Noviembre 2015 y semana 3 mes de Febrero 2016



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.6 Grafico que muestra el comparativo entre la semana 4 evaluada en mes de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016:

4.6 Comparativo entre promedios semana 4 mes de Noviembre 2015 y semana 4 mes de Febrero 2016



Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento observado en las figuras 4.3, 4.4, 4.5 y 4.6 se visualiza muy similar por semana y comparado con los meses en los que se aplico el estudio, lo cual nos sirve para reforzar la información presentada en la figura 4.2

4.5 Ponderaciones en departamento de calidad con resultados obtenidos.

A continuación se presenta un cuadro que nos muestra cuales son las ponderaciones que considera el departamento de calidad de la empresa al realizar la evaluación por promedio de grupo de supervisor operativo. Se muestran tres niveles, los cuales van de menor a mayor calificación:

Tabla 4.2 Ponderaciones en promedios grupales de supervisor evaluadas por departamento de calidad.

Clasificación	Calificación
Caso grave	0-6.5
Promedio Reprobatorio	6.6-9.4
Resultado Excelente	9.5-10

Fuente: Documento interno de la organización.

Tabla 4.3 Frecuencias obtenidas durante el mes de Noviembre de 2015 en calificaciones de calidad según su clasificación estandarizada:

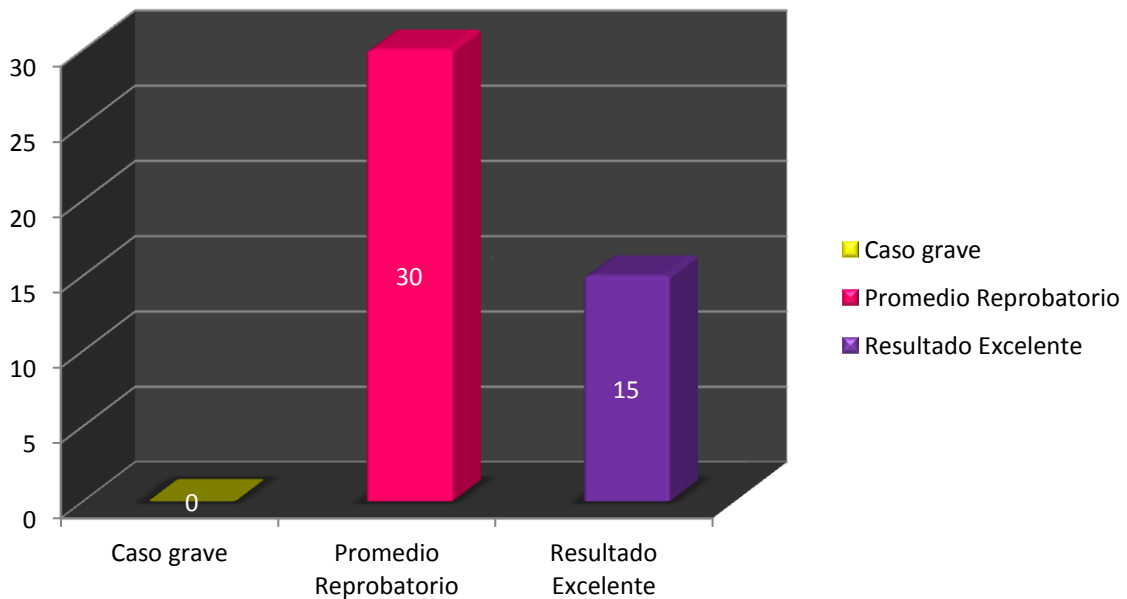
Clasificación	Frecuencia mes de Noviembre
Caso grave	0
Promedio Reprobatorio	30
Resultado Excelente	15
	45

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior la mayoría de los promedios de calificaciones por supervisor se encuentran en escala reprobatoria, lo cual nos indica un foco rojo en dicha investigación para realizar una correcta intervención.

Figura 4.7 Grafico de barras que nos muestra las frecuencias obtenidas durante el mes de Noviembre de 2015 en calificaciones de calidad.

4.7 Frecuencia estandarizada mes de Noviembre



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.8, podemos observar que en promedio grupal por supervisor no se encuentra ningún resultado de caso grave, sin embargo, por asesor telefónico evaluado si existen casos en los que se detectan dichos casos de forma individual, motivo por el cual se decidió realizar la presente investigación, tanto por el impacto en resultados con el cliente como efectos en bajas de sistema por bajo rendimiento del colaborador (asesor telefónico), lo cual nos hace darnos cuenta de que existen algunos colaboradores que presentan promedios muy bajos y al momento de promediarlo con los demás integrantes del grupo por supervisor, la calificación pasa a ser o considerarse como reprobatoria.

Cabe mencionar la importancia de que se mantengan las calificaciones excelentes por supervisor operativo, así de esta forma buscar la forma de apoyar el desarrollo y crecimiento de estos grupos por líder o supervisor.

Tabla 4.4 Frecuencias obtenidas durante el mes de Febrero de 2016 en calificaciones de calidad según su clasificación estandarizada:

Clasificación	Frecuencia mes de Febrero
Caso grave	0
Promedio Reprobatorio	32
Resultado Excelente	13

45

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla 4.4 que se tomo del mes de Febrero de 2016, se visualiza un incremento en promedios reprobatorios, lo cual a su vez causa una disminución en resultados excelentes obtenidos, lo cual nos indica que la afectación sigue continua y aun en incremento durante lo que va del año.

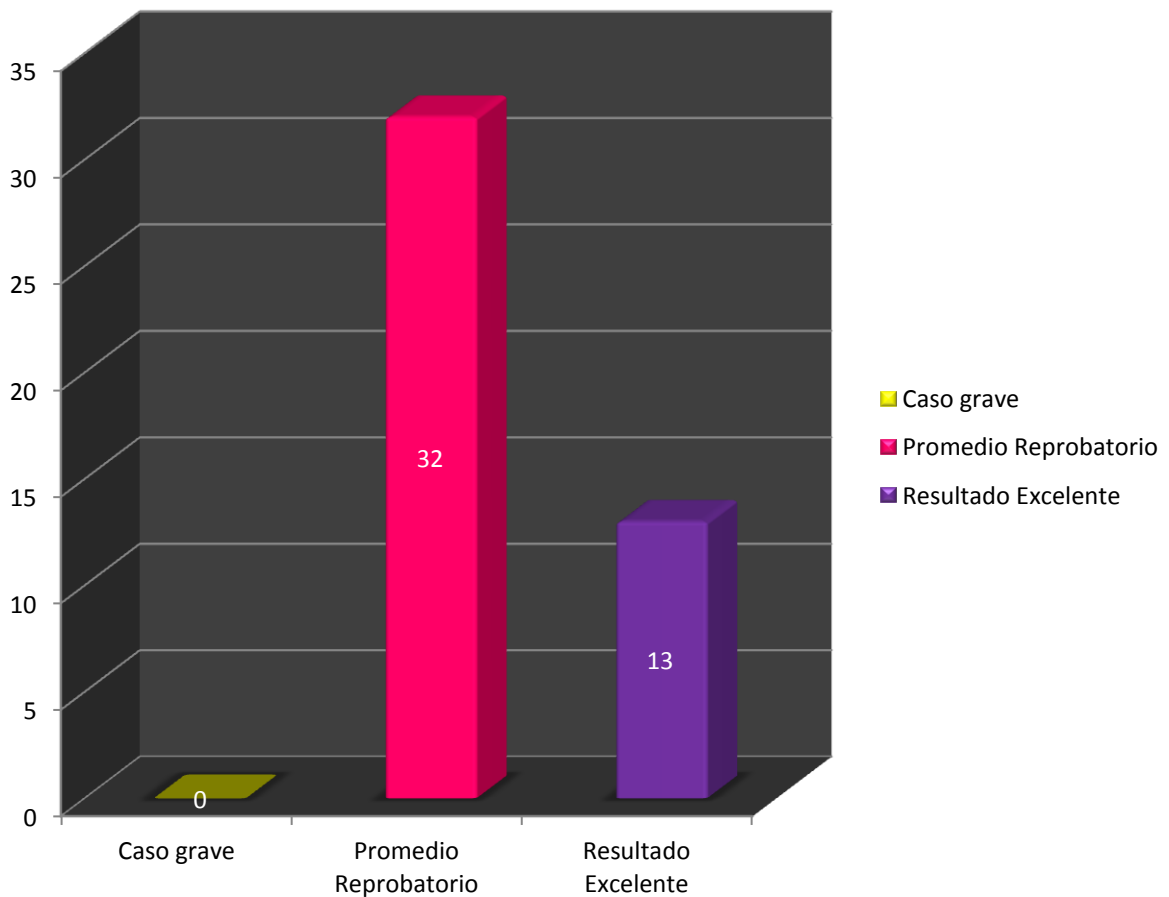
Es importante también señalar que aun no se muestran promedios por supervisor como caso grave, sin embargo en la composición de ese promedio general, si existen calificaciones individuales por asesor telefónico calificados

como casos graves, lo cual continua siendo un foco rojo de atención a tomar en consideración para la aplicación de estrategias o sugerencias que se mostraran en el siguiente capítulo.

Es importante de igual forma identificar cual es el punto por el cual aumento el promedio reprobatorio y disminuyo el resultado excelente, para visualizar de una forma más clara que puntos deben ser atacados para acabar o minimizar dicha problemática.

Figura 4.8 Grafico de barras que nos muestra las frecuencias obtenidas durante el mes de Febrero de 2016 en calificaciones de calidad.

4.8 Frecuencia estandarizada mes de Febrero



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.8 que se muestra, podemos observar el incremento en promedios reprobatorios durante el mes de Febrero de 2016, es de suma importancia que se brinde atención a dicha información como un punto o área de oportunidad a trabajar y desarrollar para disminuirla y aumentar el resultado excelente.

En esta ocasión se encontró de igual forma que en el mes antes evaluado que más del 50% de los promedios por grupo de supervisor se consideran como reprobatorios, el 28.88% de los promedios por grupo de supervisor se encuentran únicamente como excelentes y 0% se encuentra como caso grave.

4.6 Consideraciones importantes de categorización en estudio realizado.

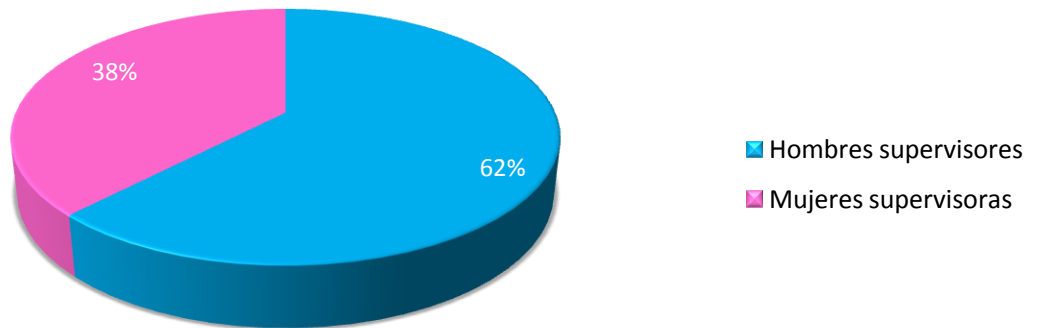
Tabla 4.5 que muestra la frecuencia entre supervisores hombres y mujeres involucrados en la investigación:

Categoría	Frecuencia participantes
Hombres	28
Mujeres	17
	45

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.9 Grafico de pastel que muestra la frecuencia entre supervisores hombres y mujeres involucrados en la investigación:

4.9 Grafico de categoria por participantes



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la figura 4.9, más del 60% de nuestra población de supervisores se encuentra conformada por hombres y menos del 40% constituida por mujeres, por lo tanto se infiere la siguiente información:

Durante el mes de noviembre, los resultados obtenidos en calificaciones de calidad nos muestran que para grupos de supervisoras mujeres el promedio de resultados reprobatorios es de 70.58% y únicamente 29.41% conto con calificación excelente. Respecto a los resultados de los grupos por supervisores hombres, el 64.28% de los promedios se encuentran en escala reprobatoria y el 35.71% obtuvo un promedio de calificación excelente.

Durante el mes de Febrero, los resultados obtenidos en calificaciones de calidad nos indican que por grupo de supervisoras mujeres 82.35% de los promedios son reprobatorios y únicamente 17.64% obtuvo calificación aprobatoria como excelente. En el caso de la evaluación de grupos de supervisores hombres, durante el mes de Febrero se encuentra que 64.28% de los promedios se consideran en escala reprobatoria y 35.71% aprobatorio, en comparación con los resultados de supervisoras mujeres, se muestran mejores resultados obtenidos por supervisores hombres respecto a los promedios grupales.

Cabe destacar de igual forma que los promedios reprobatorios por grupos de supervisor durante el mes de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016 se mantuvieron constantes en porcentajes de reprobatorio y excelente, sin embargo, la diferencia que se presento de forma considerable fue en los promedios de los grupos de supervisoras mujeres, ya que hubo un incremento del 11.77% en escala reprobatoria, es decir, aumentaron los promedios reprobatorios y hubo una disminución en los resultados excelentes.

4.7 Comprobación de la hipótesis.

Para la presente investigación, es sumamente importante que se lleve a cabo esta comprobación, debido a que dicho estudio nació basado en una inquietud sobre la importancia de la inteligencia emocional en líderes para obtener resultados óptimos en sus equipos de trabajo.

Para determinado efecto y el cruce de más de dos matrices de información, con la intención de validar si existía una relación directa entre una variable y otra, la hipótesis se considera es del tipo correlacional.

El coeficiente de correlación varía de -1 a +1. Los valores cercanos a -1 o +1 indican una relación lineal sólida. Entre más se acerque la correlación a cero, más débil es la relación. (Anderson, Sweeney, & Williams, 2013)

Coeficiente de correlación del producto-momento de Pearson:

Datos poblacionales.

$$\rho_{X,Y} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_X)(Y - \mu_Y)]}{\sigma_X \sigma_Y},$$

Donde:

ρ_{xy} = coeficiente de correlación poblacional.

σ_{xy} = covarianza poblacional.

σ_x = desviación estándar poblacional de x.

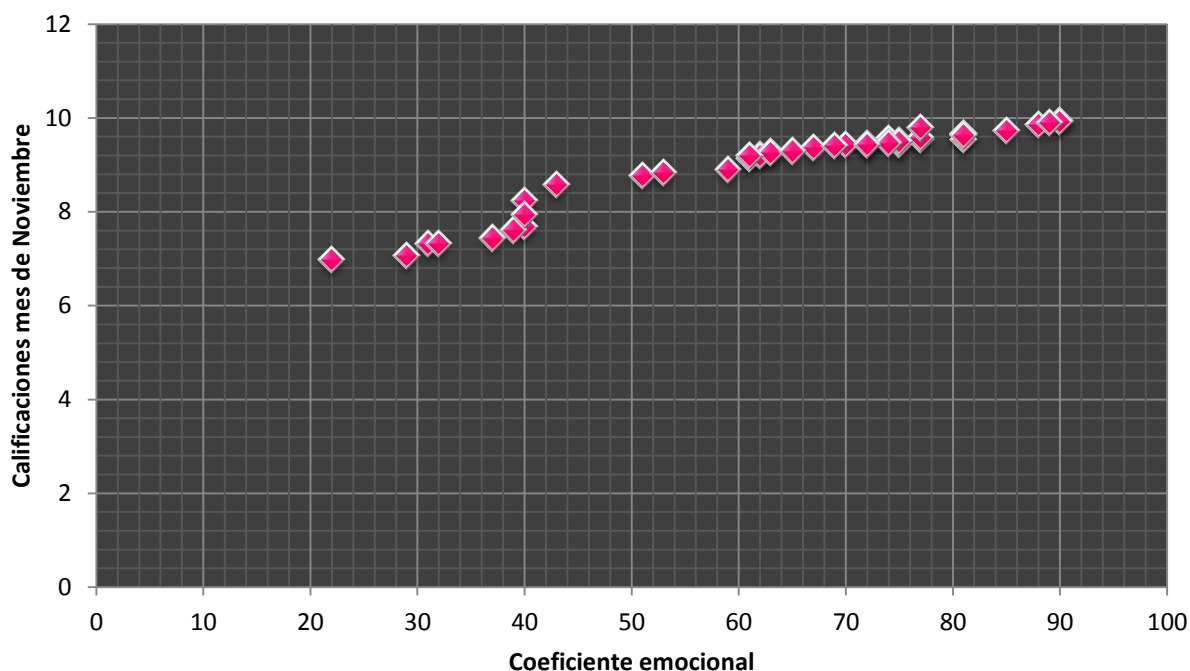
σ_y = desviación estándar poblacional de y (Anderson, Sweeney, & Williams, 2013).

Al aplicar la fórmula para validar si existía una relación directa entre el coeficiente emocional evaluado y los resultados obtenidos en el departamento de calidad de la empresa durante el mes de Noviembre, el resultado obtenido fue el siguiente:

$P_{xy} = 0.961846604528706$, por lo tanto se concluye que existe una relación lineal positiva sólida entre el coeficiente emocional y el promedio de calificación evaluada por el departamento de calidad de la empresa.

Por lo tanto podemos inferir basados en los resultados obtenidos que entre mayor coeficiente emocional maneje un supervisor operativo, mejores resultados obtendrá en sus promedios de calificaciones grupales evaluadas por el departamento de calidad asignado por la empresa.

Figura 4.10 Diagrama de dispersión que muestra que los datos obtenidos y comparados entre coeficiente emocional y resultados en calificaciones del mes de Noviembre de 2015 cuentan con una relación directa y positiva:



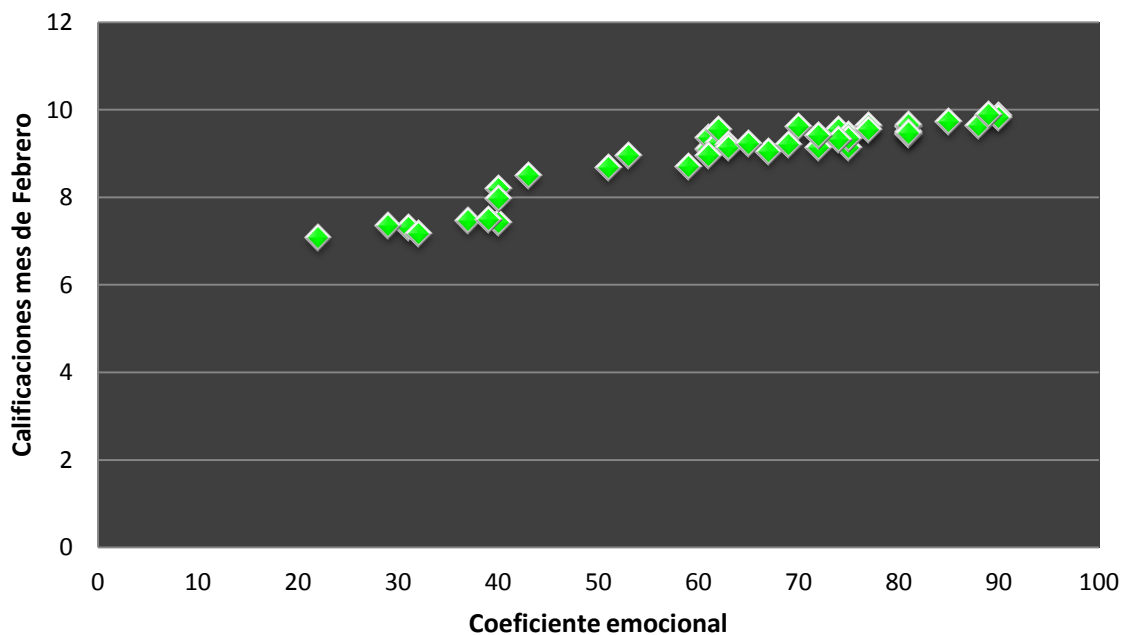
Fuente: Elaboración propia.

Al realizar la aplicación de la fórmula para medir el coeficiente de correlación entre las dos variables, durante el mes de Febrero de 2016, se obtuvieron los siguientes resultados:

$P_{xy} = 0.943646905180044$, lo cual nos muestra que al igual que en el mes de Noviembre, existe una relación positiva sólida entre las dos variables estudiadas que serían coeficiente emocional y promedio de calificación grupal en departamento de calidad.

Por tal motivo inferimos nuevamente que entre mayor sea el nivel de inteligencia emocional o coeficiente emocional, mayor y mejores resultados de servicio de calidad se obtendrán en las calificaciones grupales por supervisor operativo asignado.

Figura 4.11 Diagrama de dispersión que muestra que los datos obtenidos y comparados entre coeficiente emocional y resultados en calificaciones del mes de Febrero de 2016 cuentan con una relación directa y positiva:



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el presente capítulo, se sintetizan las conclusiones de las cuestiones más representativas en la presente Tesis de maestría, resaltando los aspectos más significativos respecto al estudio realizado en cuanto a Inteligencia emocional y servicios de calidad en la empresa, de igual forma se realiza una mención importante sobre los métodos y estrategias utilizadas para la gestión y obtención de la información.

Durante el desarrollo del presente estudio, se detectan ciertos aspectos a desarrollar que fueron relevantes en la investigación realizada:

- Calificaciones del departamento de calidad.
- Índice de casos graves en calidad.
- Coeficiente emocional de líderes operativos.
- Relación entre las dos variables.
- Aumento en índice reprobatorio de calificaciones de calidad de 2015 a 2016.

En cada una de las anteriores, se determinaron los aspectos más importantes que conforman cada una de las áreas correspondientes y por medio de las mismas se creó un valor único que revelo el nivel de CI de líderes operativos y a su vez mostro la relación existen con los resultados obtenidos por el departamento de calidad.

Quedando por entendido que la finalidad de este trabajo radica en optimizar y mejorar los resultados en servicios de calidad que brindan cada uno de los asesores telefónicos, a su vez, crear estrategias que apoyen el incremento del coeficiente emocional en líderes operativos, sobre todo enfocándose en

aquellos que obtuvieron resultados mayormente inferiores y que muestran a su vez

resultados muy alejados de los niveles requeridos por el cliente principal de la empresa.

Cabe destacar que uno de los principales objetivos de la presenta investigación era visualizar el motivo por el cual se presentaban tantos casos graves en el departamento de calidad, lo cual ocasionaba un incremento en bajas de sistema por bajas calificaciones e incumplimiento en estándares de calidad solicitados a los asesores telefónicos que forman parte de la organización.

Una vez fijados los objetivos de dicha investigación, se pudo determinar la forma en que se aplicaría determinado estudio, al indagar sobre los distintos cuestionarios de medición de inteligencia emocional, se determino que la mayoría son muy parecidos y cuentan con preguntas muy similares, las cuales se evalúan de forma ponderada para obtener el valor del CE y se opto por tomar un cuestionario que brinda el grupo Factoría de Inspiración en la ciudad de México, a la vez se contacto al departamento de calidad de la empresa, el cual nos facilito en dos tiempos distintos bases de datos de calificaciones de calidad correspondientes a los meses de Noviembre de 2015 y Febrero de 2016, al obtener estos datos del departamento, se pudo visualizar que normalmente presentan el mismo comportamiento los resultados entre los dos periodos, esto se atribuye a que no se realizo ninguna intervención durante el lapso entre los dos periodos estudiados.

Entre otros datos interesantes, se detecto que los grupos de supervisoras mujeres contaron con niveles más bajos en calificaciones del departamento de calidad respecto a los grupos de supervisores hombres, quienes se mantuvieron con los mismos resultados en los dos periodos, es decir, no hubo mejoría debido a que no se realizo intervención, sin embargo no bajaron sus

calificaciones y en grupos de supervisoras mujeres si se visualizo una disminución en los resultados obtenidos.

Otro de los puntos a resaltar es que existen ciertos puntos detectados en cuestionario de CE que nos brindan un direccionamiento sobre los puntos que deben atacarse principalmente, por ejemplo, la mayoría de los supervisores operativos comento que a veces les es bastante complicado darse cuenta lo que demás esperan de ellos, siendo que es sumamente importante que ellos como líderes de grupos sepan detectar e identificar las necesidades de su equipo de trabajo, mencionando siempre que la comunicación es base en el cumplimiento de labores y objetivos por equipos de trabajo.

Un alto porcentaje de los supervisores comenta que no se siente bien consigo mismo brindando ayuda a las personas que los rodean, a este aspecto se le debe dar suma importancia debido a que ellos son colaboradores que su principal función radica en supervisar el cumplimiento de la labor del asesor telefónico, y a su vez brindarles ayuda y ser un apoyo para sus subordinados cuando así se requiera, por lo tanto, esto es un punto o foco rojo que debe atacarse, ya que el hecho de que un supervisor se sienta bien al ayudar a sus compañeros de trabajo, hará que las personas que reciban la ayuda con una mejor cara, consigan mejores resultados en el desempeño de sus labores cotidianas.

Dentro de las Recomendaciones para el estudio se determinan las siguientes:

- Realizar talleres personalizados de coaching profesional para desarrollar la inteligencia emocional en líderes operativos con la finalidad de obtener mejores desempeños por parte de los supervisores operativos al desenvolverse con los equipos de trabajo que lideran dia con dia, de esta forma obtendrán mejores

resultados en departamento de calidad y a su vez brindaran mayores resultados óptimos al cliente principal de la organización.

- Realizar un proyecto espejo donde los supervisores puedan identificarse mayormente con los asesores telefónicos. La mecánica consiste en que determinado día los supervisores elijan al azar a un colaborador y por no más de tres horas intercambien roles, con previo conocimiento de las actividades a realizar de ambos puestos, lo cual le brinda motivación a los colaboradores y les despierta el interés por realizar mejor sus labores con la intención de llegar a estar en el puesto más alto; es decir se reflejan en su superior y a su vez les permite sentirse útiles mas no indispensables. Respecto al supervisor operativo, esta mecánica le brindara un panorama más amplio donde pueda visualizar más de cerca las necesidades que se les presentan a sus colaboradores en la realización de sus labores cotidianas.
- Abrir un buzón (e-mail), donde los colaboradores puedan externar sus inquietudes y necesidades, acerca del comportamiento de su superior, trato recibido y/o situaciones de fricción que se vayan presentando, siendo protegido por el anonimato, este con la finalidad de que se maneje un entorno de confianza y otorgarle a cualquier colaborador de la compañía el valor de ser escuchado; obteniendo de esta actividad datos que nos ayuden a la formación de un ambiente laboral más sano y que a la vez nos apoye en la detección de áreas de oportunidad para cada uno de los supervisores, considerando que esto les brindara mayor motivación y empuje a la realización de un mejor desempeño como líder y no como jefe.
- Cursos de retroalimentación efectivos semanales, al considerar que la unión del grupo de trabajo actual se encuentra bastante lejana, consideramos que sería un punto importante el crear unión y fortalecer vínculos entre los integrantes del equipo con el supervisor operativo (líder de equipo). Fijar metas en común para

cumplir objetivos beneficiosos para todos, mostrar creatividad y diferenciar las técnicas que actualmente se utilizan en la campaña. Respecto a los resultados que se obtengan de forma semanal en métricas de campañas, (productividad, asistencias, promedios de calidad principalmente), hacer reconocimiento a los líderes primeramente por parte del jefe de área, posteriormente el mismo paso se haría pero con supervisores hacia asesores telefónicos. Se propone la realización de estas juntas el día Sábado por la mañana ya que las campañas se encuentran con menor flujo de llamadas y es más factible la realización de dichas juntas retroalimentarias y de fortalecimiento de equipos, o bien cualquier día que sea posible pero que se realicen de forma semanal sin excepción alguna, ya que será la única forma de fortalecer la unión del grupo y trabajar sobre objetivos.

- Creación de lazos e implementación de grupos auto dirigidos.- Actualmente las empresas necesitan de innovación no simplemente en cuanto a los servicios o productos que ofrecen, sino también en la forma en la que llevan a cabo sus relaciones humanas con los colaboradores, parte de crear pertenencia a la empresa se debe identificar con la confianza en los equipos de trabajo que la conforman, es necesario tomar en cuenta la opinión y consideración de todos los colaboradores de una forma más horizontal y menos jerárquica, ya que de esta se le estará dando una herramienta y un valor sumamente importante en la organización.

En este tipo de estrategias para incrementar la fidelización de los colaboradores, se busca principalmente brindarles empowerment y que las decisiones sean tomadas hasta los más bajos niveles que conforman a la organización, cabe mencionar que sin los mismos simplemente no sería factible un correcto o adecuado funcionamiento, por lo cual se propone precisamente trabajar en una estrategia o modelo para empezar con la creación de equipos de trabajo auto dirigidos en las campañas, para de esta forma revolucionar el

clásico modelo de trabajo de un call center. El cual a su vez traería consigo bastantes ventajas como; atraer y conservar al mejor capital humano, mayor compromiso de los colaboradores con la empresa, mayor adaptación a los cambios, así como aumento en la productividad y mejores resultados en departamento de calidad.

- Trabajo en equipo entre auditor de calidad y supervisor operativo, se propone que se cree una estrategia de trabajo en departamento de calidad para estudiar los indicadores y las variaciones entre los resultados semanales y mensuales por grupos de supervisor, actualmente no existe una unión entre estos dos puestos y a su vez se requiere una retroalimentación efectiva y estratégica con los asesores telefónicos para mejorar estos datos.

Es sumamente importante que se implemente una corresponsabilidad en los dos puestos, para optimizar los resultados que se obtienen y que a su vez sean fructíferos, retroalimentaciones efectivas de forma personal y grupal cada semana es la recomendación, tanto por parte del supervisor operativo como por el auditor de calidad asignado, debido a que actualmente no se les brinda la información de forma oportuna por falta de posiciones operativas y de tiempo, lo cual conlleva a que se sigan cometiendo los mismos errores en las llamadas y a su vez no exista mejoría e incrementen los datos o números negativos en los resultados evaluados día con día.

- Realización de un estudio profundo sobre liderazgo organizacional.- como pudimos darnos cuenta en la presenta investigación, un buen líder debe ser emocionalmente inteligente y cumplir con una serie de cualidades necesarias para optimizar sus resultados con sus colaboradores, por lo tanto al medir inteligencia emocional nos hemos percatado que de igual forma es sumamente importante y necesario el medir cuestiones sobre habilidades directivas y liderazgo, para determinar cuáles son los puntos medulares que deben perfeccionarse y mejorarse en cada uno de los lideres que conforman a los

equipos de trabajo. Del mismo modo, se recomienda que la aplicación de estos estudios sean bajo el esquema 360° el cual hace referencia a realizar una evaluación a líder sobre líder, de esta forma será más fácil obtener los resultados necesarios para la para la implementación de estrategias básicas sobre liderazgo, encaminadas en la mejora y el desarrollo optimo de la compañía.

- Finalmente, se considera que es sumamente importante modificar el organigrama actual de la organización, ya que se detecto que no se encuentran localizados todos los puestos de trabajo que cubren a la empresa, siendo que en el caso de los supervisores operativos, es de suma importancia que se visualicen en este apartado, ya que de esta forma se les otorga confianza, compromiso y fidelidad con la organización, al mostrar que son parte medular e importante dentro de las actividades de la misma.

Todas y cada una de las recomendaciones antes mencionadas, se realizaron basadas en los resultados obtenidos en la presente tesis, y su única finalidad y objetivo es que el call center donde se permitió la realización del presente estudio muestre un desarrollo organizacional más amplio, que cuente con un futuro prometedor y de mejores resultados que siempre se encaminen a la mejora continua y que sobresalgan como una empresa que a pesar de contar con un numero de colaboradores muy elevado, tenga la característica de mostrar una cultura organizacional como las mejores empresas para trabajar.

Figura 4.12.- Cronograma de actividades desde el inicio hasta el final del proyecto de Tesis.

CRONOGRAMA																				
ACTIVIDAD	2014		2015													2016				
	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	
Capítulo 1 Planteamiento de la investigación																				
Capítulo 2 Marco Teórico																				
Capítulo 3 Metodología de la investigación																				
Capítulo 4 Resultados																				
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones																				

Fuente: Elaboración propia, basada en índice de actividades requeridas para finalizar proyecto de Tesis.

Bibliografía

- Alvarez Gallego, I. (2006). *Introducción a la calidad* . Ideas propias Editorial S.L.
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2013). *Estadística para negocios y economía*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Anexa Telecomunicaciones S.A. de C.V. (2011). *Anexa Telecomunicaciones, Múltiples posibilidades de comunicación*. Recuperado el 30 de Abril de 2015, de <http://www.anexa.com.mx/nuestracompania.php#>
- Anexa Telecomunicaciones S.A. de C.V. (30 de Enero de 2015). *Inducción 2015*. *Inducción 2015* . Hermosillo, Sonora, México: Anexa Telecomunicaciones S.A. de C.V.
- Byler, J. (2014). *El arte del liderazgo*. Nashville Tennessee, Estados Unidos de America: Grupo Nelson.
- Canela, M. A., & Griful, E. (2005). *Gestión de la calidad*. Universidad Politecnica de Catalunya.
- Carrete, L., Trujillo, A., Vera, J., & García, S. (2011). *Servir con calidad en México*. LID editorial.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente: La Inteligencia Emocional en la Empresa*. EDAF.
- Casado, C. (2014). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. ESIC.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones* . Editorial Norma.
- Cristina, C. L. (2013). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. ESIC.
- De la Parra, E. (1997). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. ISEF.
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Ediciones Díaz de Santos.
- Duro, A. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología*. Madrid España: Librería-Editorial Dykinson.
- Editorial Vértice. (2008). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. Vértice.
- Editorial Vertice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente* . Vertice.

-
- Editorial Vertice. (2008). *La Calidad en el Servicio al cliente*. España: Editorial Vertice.
- Escudero, M. E. (2003). *Mercado de capitales: estudios sobre bolsa, fondos de inversión y política monetaria del BCE*. Netbiblo.
- Figueiras Vidal, A. R., & Artés Rodríguez, A. (2002). *Una panorámica de las telecomunicaciones*. Pearson Educación.
- Figueiras Vidal, A. R., & Artés Rodríguez, A. (2002). *Una panorámica de las telecomunicaciones*. Pearson Educación.
- Figueiras, A. R., & Artés, A. (2002). *Una panorámica de las telecomunicaciones*. Pearson Educación.
- Fundación Eca Global. (2006). *El auditor de calidad*. FC editorial.
- Fundación por la motivación de los recursos humanos. (2006). *UNIDAD DE CONOCIMIENTO La inteligencia emocional*. Recuperado el 2015, de UNIDAD DE CONOCIMIENTO La inteligencia emocional:
http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8301/IE_cast.pdf
- Gerbasí, J. I., & Blanco de Gerbasí, A. (2002). Diseño de un programa sobre Inteligencia Emocional orientado al fortalecimiento de la calidad de servicio a partir de la relación cliente•empleado en una institución financiera. *Diseño de un programa sobre Inteligencia Emocional orientado al fortalecimiento de la calidad de servicio a partir de la relación cliente•empleado en una institución financiera*. Caracas, Distrito Federal, Venezuela: Universidad Alejandro de Humboldt.
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. Madrid, España: LID Editorial.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires Argentina: Ediciones B Argentina S.A.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires Argentina: Ediciones B Argentina S.A.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Ediciones B.

- Goleman, D., & Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Kairós.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. ESIC.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Diaz de Santos.
- Hansen, B., & Ghare, P. M. (1989). *Control de calidad, teorías y aplicaciones*. Ediciones Diaz de Santos.
- Herrera, E. (1998). *Introducción a las telecomunicaciones modernas*. Limusa.
- I.
- Londoño, M. C. (2008). Como sobrevivir al cambio: Inteligencia emocional y social en la empresa. *Como sobrevivir al cambio: Inteligencia emocional y social en la empresa*. FC EDITORIAL.
- Mariscal, J., & Rivera, E. (2005). *Organización industrial y competencia en las telecomunicaciones en América Latina: estrategias empresariales*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Mariscal, J., & Rivera, E. (2007). *Regulación y Competencia en las Telecomunicaciones Mexicanas*. United Nations Publications.
- Marquez, & Palacio. (2000). Presencia de la inteligencia emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo. *Presencia de la inteligencia emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo*. Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Ciencias Sociales, Especialidad de Relaciones Industriales.
- Martin, D., & Boeck, K. (2007). *EQ Que es inteligencia emocional, Cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida*. Madrid España: Editorial EDAF S.L.
- Martinez, E. (2015). *Factoria de inspiracion para la vida que quieres*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de <http://www.factoriadeinspiracion.com/index.php/about-us>
- Montalvo, J. C. (2015). *Inteligencia emocional para el liderazgo*. Palibrio.
- Montufar, R. G. (1998). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

- Moya, J. M. (2006). *Redes y Servicios de Telecomunicaciones*. Editorial Paraninfo.
- Núñez, I. (2002). *Inteligencia emocional en las entidades de información. ¿Cómo encauzar los afectos en bien de la organización?* Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de Inteligencia emocional en las entidades de información. ¿Cómo encauzar los afectos en bien de la organización?: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352002000100006&script=sci_arttext
- Palomo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Paula, I. A. (2002). *Inteligencia emocional en las entidades de información. ¿Cómo encauzar los afectos en bien de la organización?* Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de Inteligencia emocional en las entidades de información. ¿Cómo encauzar los afectos en bien de la organización?: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352002000100006&script=sci_arttext
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideas Propias Editorial S.L.
- Pérez. (2006). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- Pérez, E. H. (2004). *INTRODUCCIÓN A LAS TELECOMUNICACIONES MODERNAS*. México, D.F.: Editorial LIMUSA S.A. de C.V.
- Pérez, J. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. ESIC editorial.
- Pérez, V. (2010). *Calidad total en la atención al cliente*. Ideas propias editorial.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Ruiz, M. (2008). *Para qué sirve un líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Díaz de Santos.
- San Miguel, P. (2007). *Calidad*. Paraninfo.
- Serrano, J. E. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid España: Ediciones Paraninfo .
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. ESIC editorial.
- Simmons, S., & Simmons, J. C. (1998). EQ, cómo medir la inteligencia emocional: primera guía que le enseña a aplicar sus principios en la empresa y en su vida

privada. *EQ, cómo medir la inteligencia emocional: primera guía que le enseña a aplicar sus principios en la empresa y en su vida privada* . EDAF.

Trujillo, A., Carrete, L., Vera, J., & Sarah, G. (2011). *Servir con calidad en México*. México: Editorial LID.

Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Ediciones Díaz de Santos.

Vargas, M. E., & Aldana, L. A. (2007). *Calidad y Servicio, concepto y herramientas*. Universidad de la Sabana.

ANEXOS

A continuación se presentan los datos obtenidos respecto al cuestionario de coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

Anexo 1.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 1 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

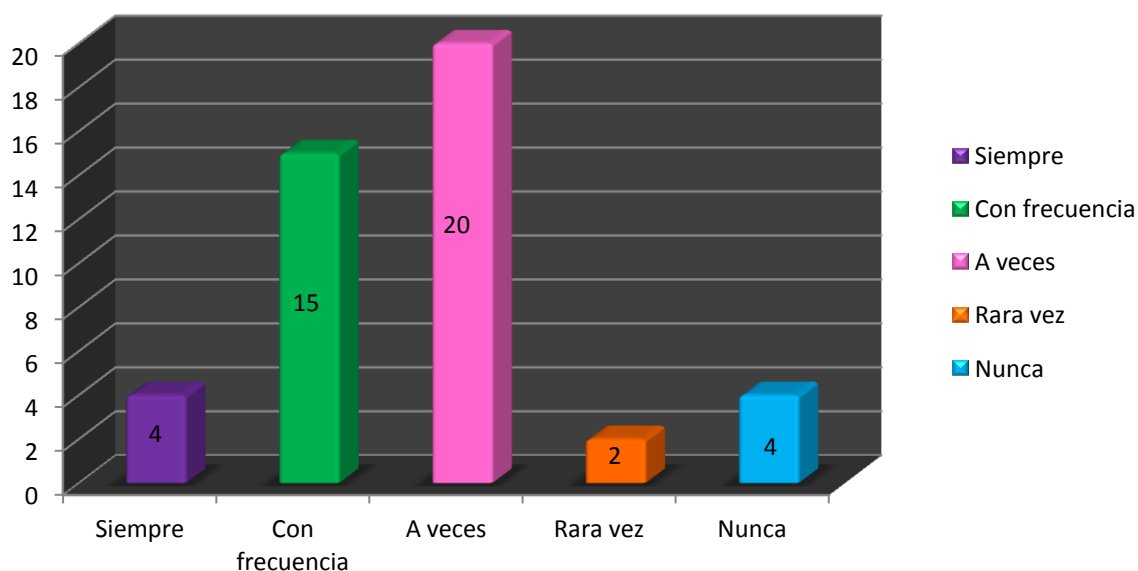
Respuestas	Frecuencia
Siempre	4
Con frecuencia	15
A veces	20
Rara vez	2
Nunca	4

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 2.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 1 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

1.- ¿Es fácil para usted darse cuenta de lo que los demás esperan de Ud.?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 3.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 2 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

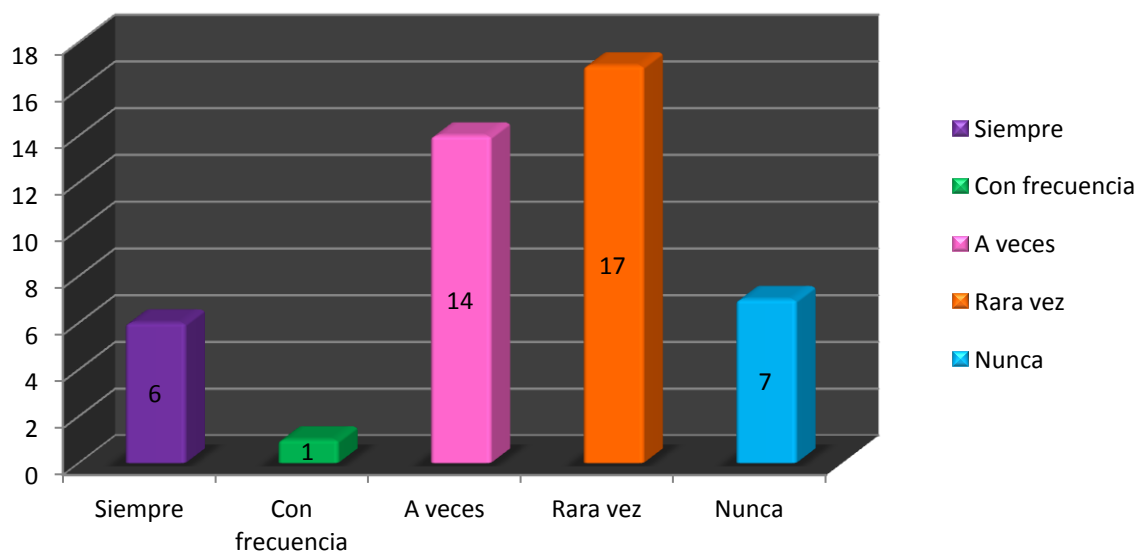
Respuestas	Frecuencia
Siempre	6
Con frecuencia	1
A veces	14
Rara vez	17
Nunca	7

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 4.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 2 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

2.- ¿Evita usted a las personas que le hacen sentir avergonzado?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 5.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 3 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

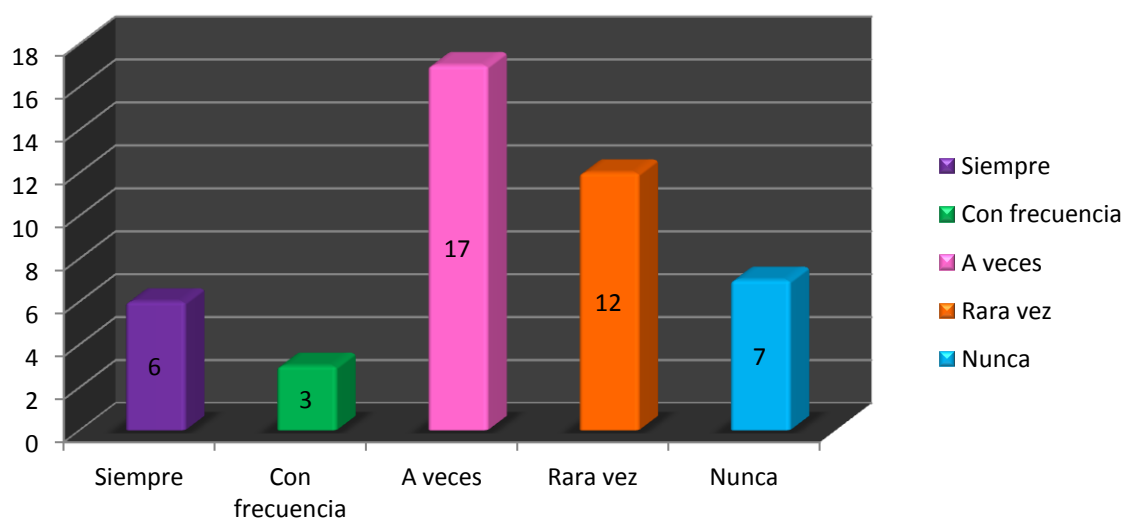
Respuestas	Frecuencia
Siempre	6
Con frecuencia	3
A veces	17
Rara vez	12
Nunca	7

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 6.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 3 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

3.- ¿Cuándo algo le molesta busca excusas para escaparse de la situación dada?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 7.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 4 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

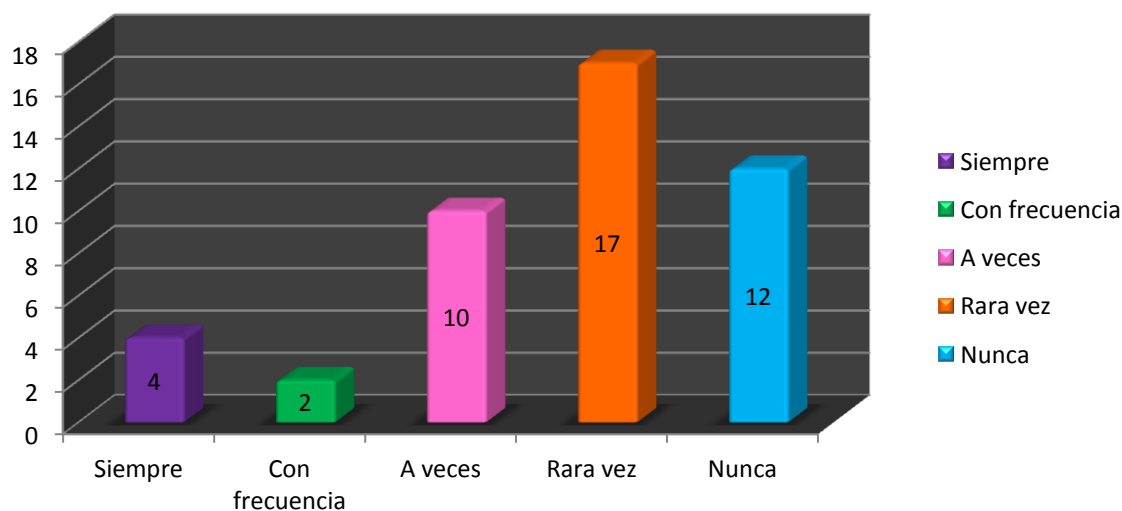
Respuestas	Frecuencia
Siempre	4
Con frecuencia	2
A veces	10
Rara vez	17
Nunca	12

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 8.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 4 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

4.- ¿Llega usted alguna vez a dudar de sus sentimientos?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 9.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 5 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

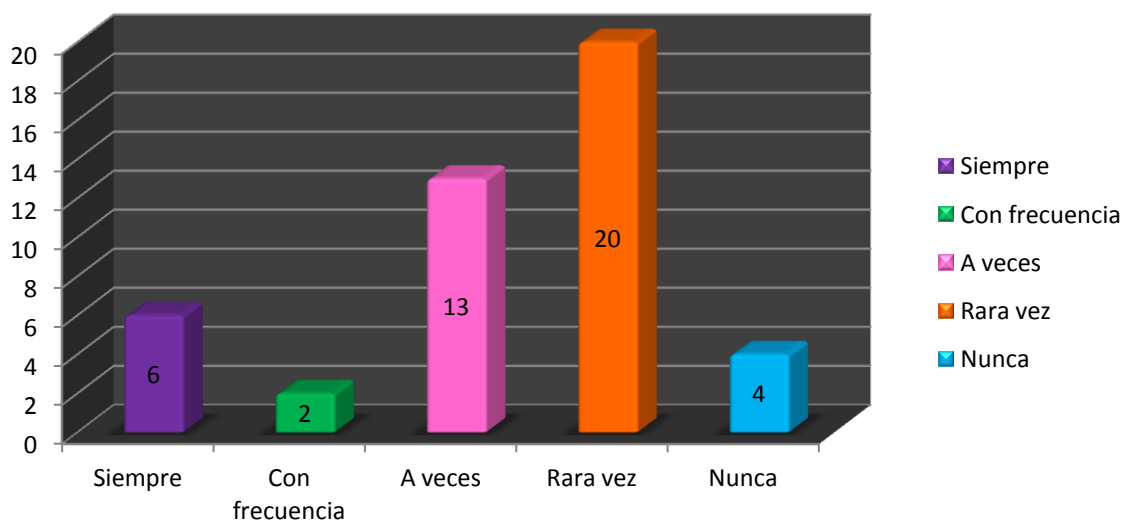
Respuestas	Frecuencia
Siempre	6
Con frecuencia	2
A veces	13
Rara vez	20
Nunca	4

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 10.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 5 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

5.- ¿Llega usted a tener dificultades a la hora de tomar decisiones?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 11- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 6 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

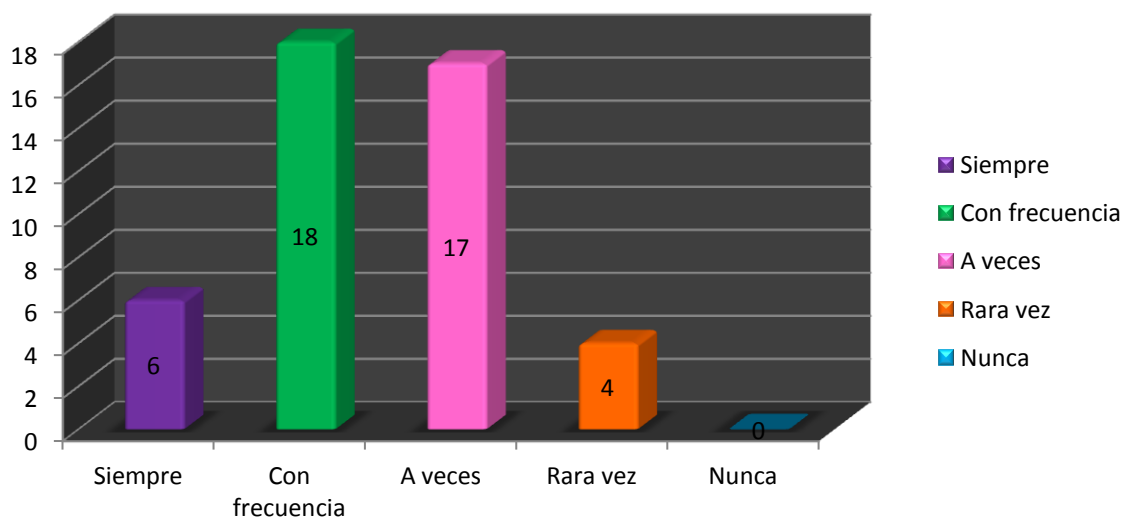
Respuestas	Frecuencia
Siempre	6
Con frecuencia	18
A veces	17
Rara vez	4
Nunca	0

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 12.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 6 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

6.- ¿Cuándo algo no le sale como lo esperaba toma las cosas con humor?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 13- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 7 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

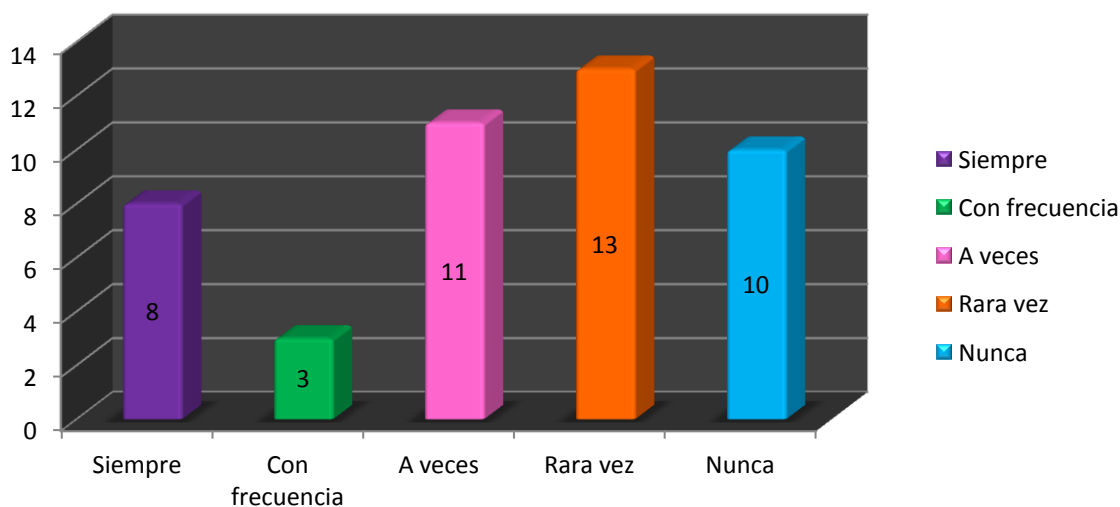
Respuestas	Frecuencia
Siempre	8
Con frecuencia	3
A veces	11
Rara vez	13
Nunca	10

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 14.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 7 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

7.- ¿Evita usted a las personas que le hacen sentir culpable por algo que sucedió?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 15- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 8 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

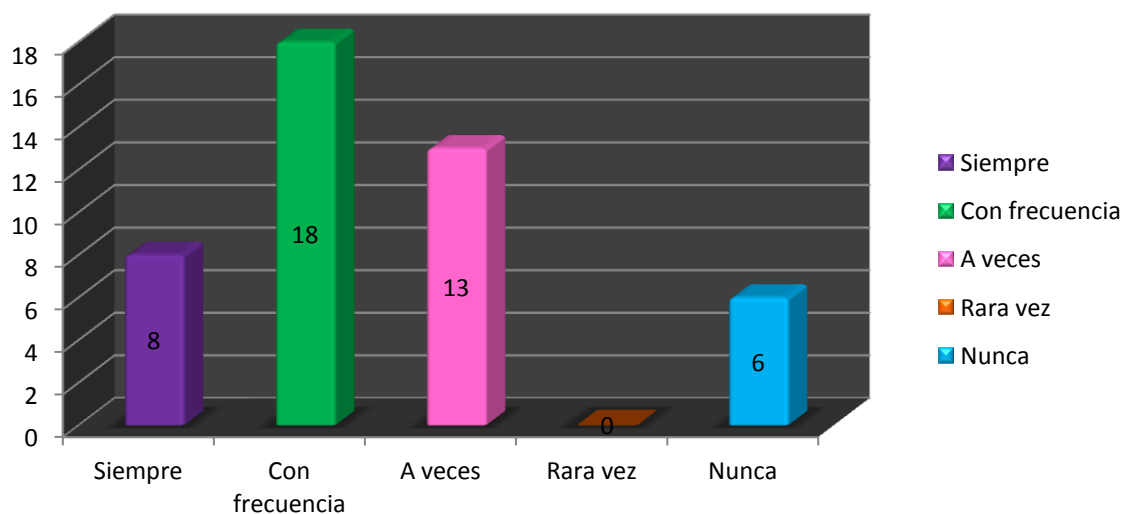
Respuestas	Frecuencia
Siempre	8
Con frecuencia	18
A veces	13
Rara vez	0
Nunca	6

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 16.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 8 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

8.- ¿Cuándo usted comete algún error en sus actos se da cuenta de ello?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 17- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 9 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

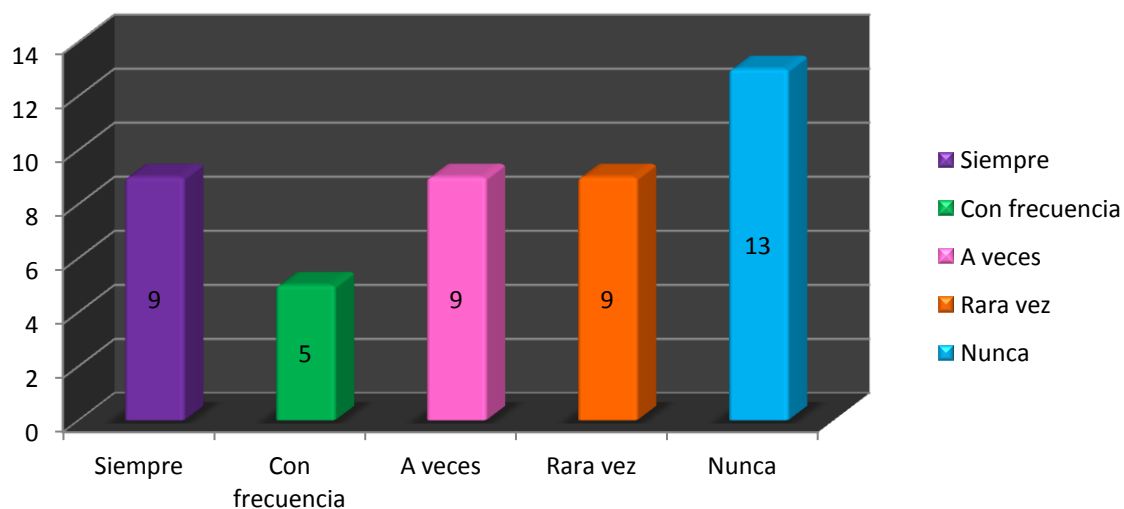
Respuestas	Frecuencia
Siempre	9
Con frecuencia	5
A veces	9
Rara vez	9
Nunca	13

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 18.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 9 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

9.- ¿Evita usted a las personas que le hacen sentir inferior?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 19- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 10 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

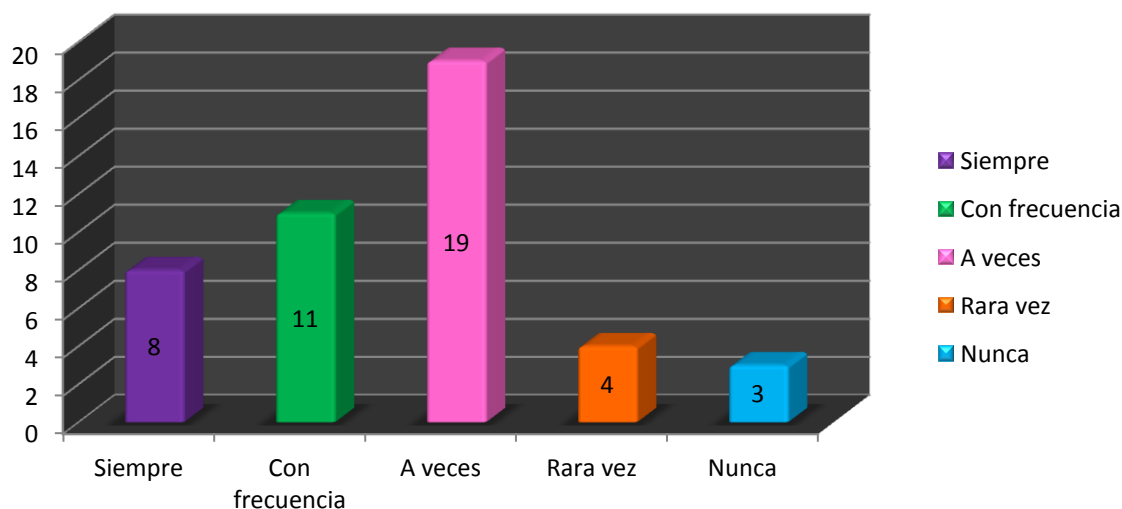
Respuestas	Frecuencia
Siempre	8
Con frecuencia	11
A veces	19
Rara vez	4
Nunca	3

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 20.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 10 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

10.- ¿Se considera usted una persona divertida?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 21- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 11 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

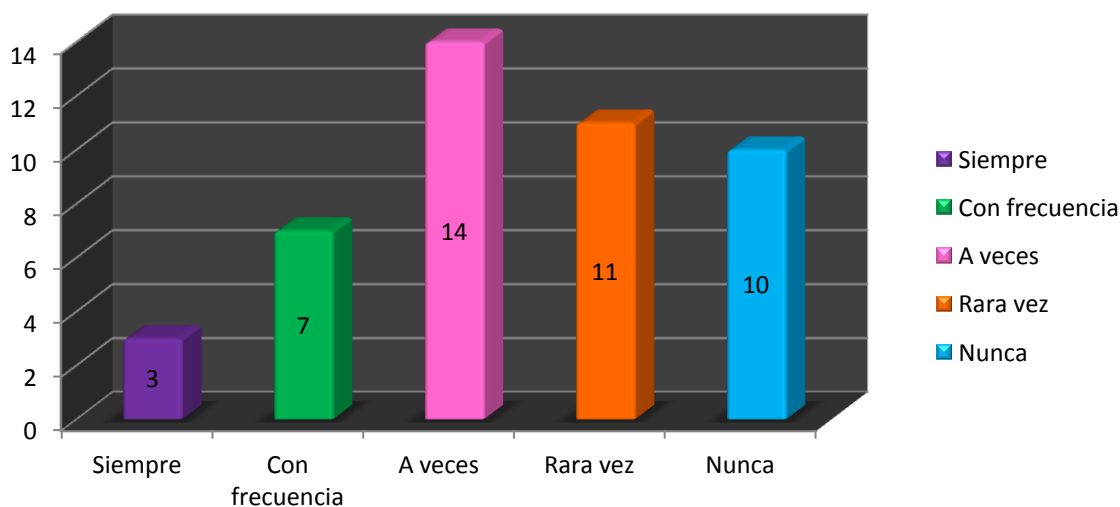
Respuestas	Frecuencia
Siempre	3
Con frecuencia	7
A veces	14
Rara vez	11
Nunca	10

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 22.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 11 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

11.- ¿Le gusta a usted sentirse el centro de atención de los que la rodean?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 23- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 12 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

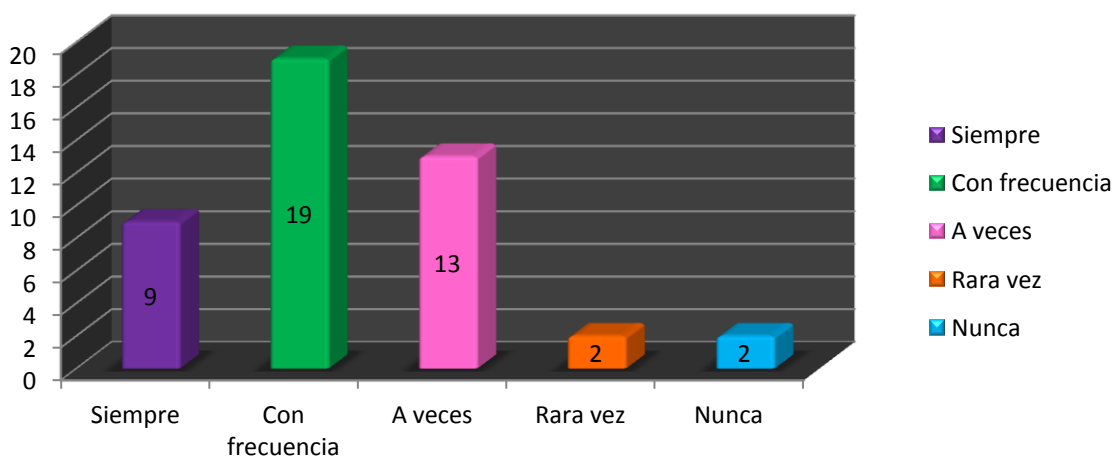
Respuestas	Frecuencia
Siempre	9
Con frecuencia	19
A veces	13
Rara vez	2
Nunca	2

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 24.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 12 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

12.- ¿Cuándo siente mucho coraje por algo que le ha sucedido puede controlarse para no perder el control de sus emociones?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

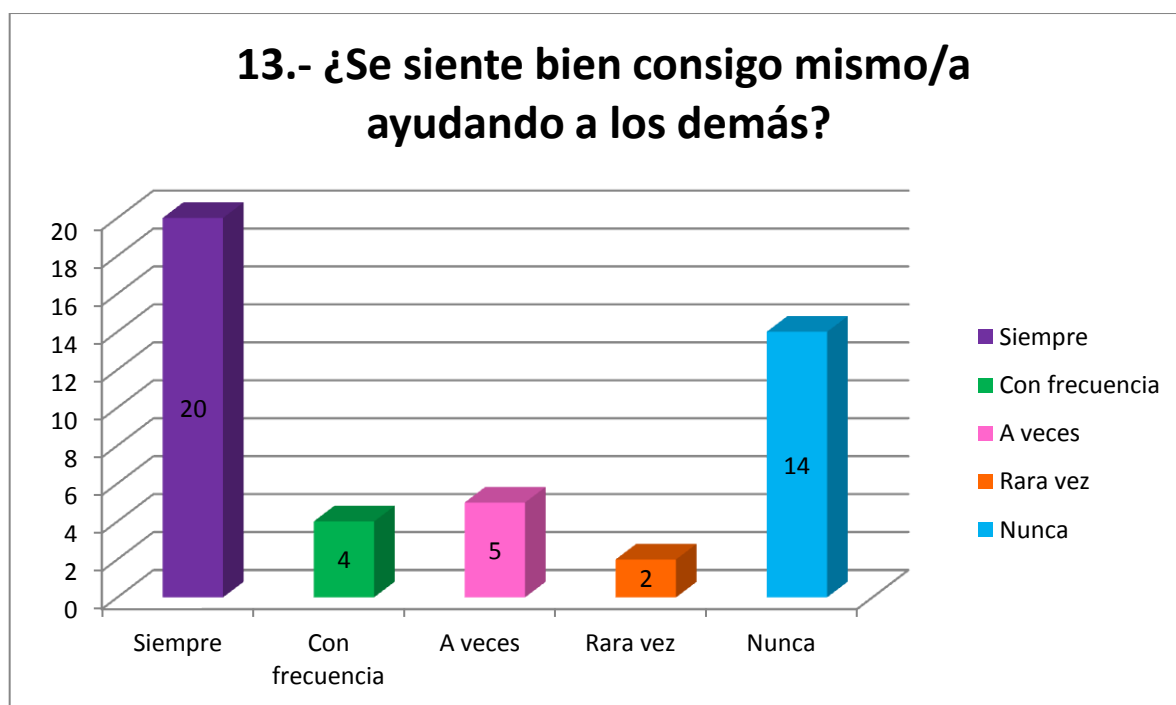
Anexo 25- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 13 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

Respuestas	Frecuencia
Siempre	20
Con frecuencia	4
A veces	5
Rara vez	2
Nunca	14

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 26.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 13 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 27- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 14 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

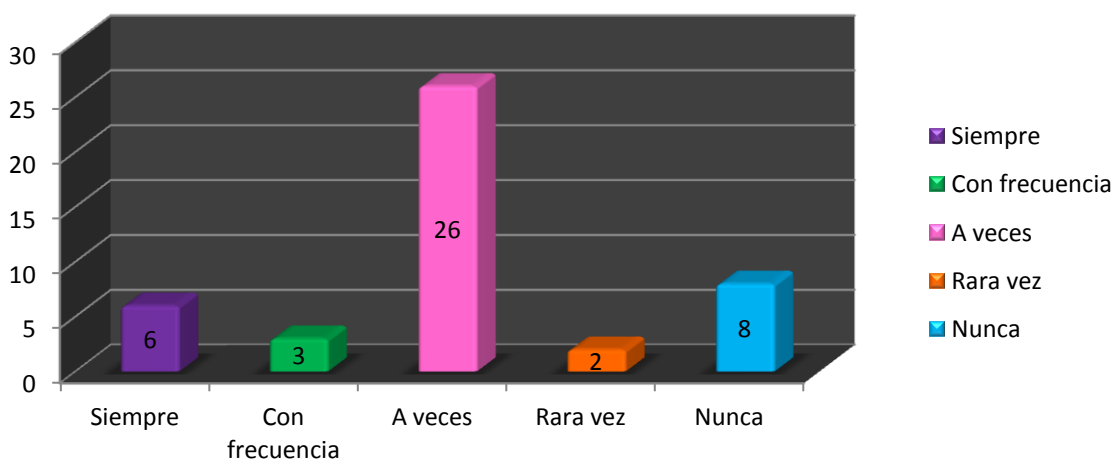
Respuestas	Frecuencia
Siempre	6
Con frecuencia	3
A veces	26
Rara vez	2
Nunca	8

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 28.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 14 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

14.- ¿Se considera usted una persona indispensable en la vida de los que lo rodean o la rodean?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 29- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 15 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

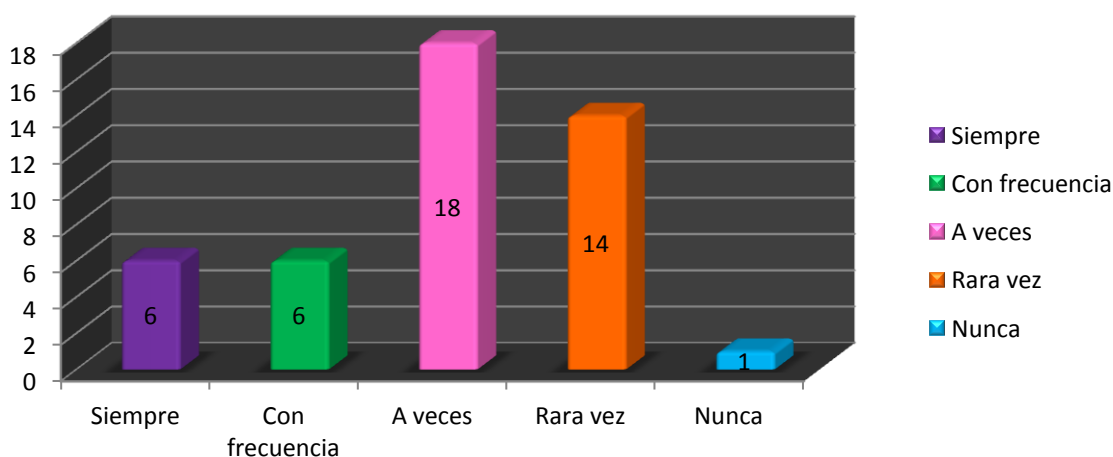
Respuestas	Frecuencia
Siempre	6
Con frecuencia	6
A veces	18
Rara vez	14
Nunca	1

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 30.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 15 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

15.- ¿Cuándo ha pensado que lo que está haciendo le va a salir muy bien y resulta lo contrario le afecta emocionalmente?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 31- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 16 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

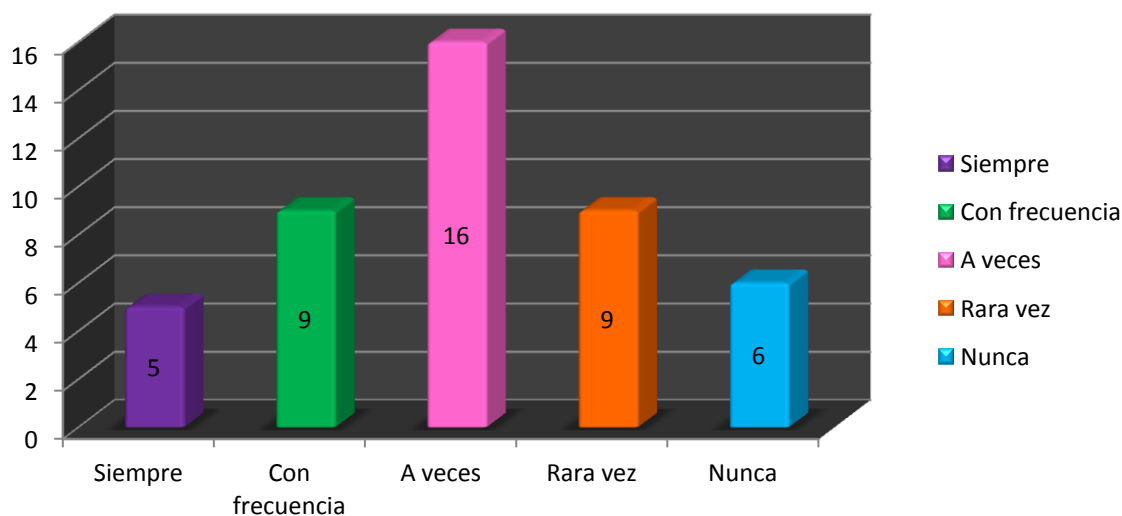
Respuestas	Frecuencia
Siempre	5
Con frecuencia	9
A veces	16
Rara vez	9
Nunca	6

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 32.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 16 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

16.- ¿Cuándo a perdido algo valioso en su vida le resulta difícil de superar?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 33.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 17 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

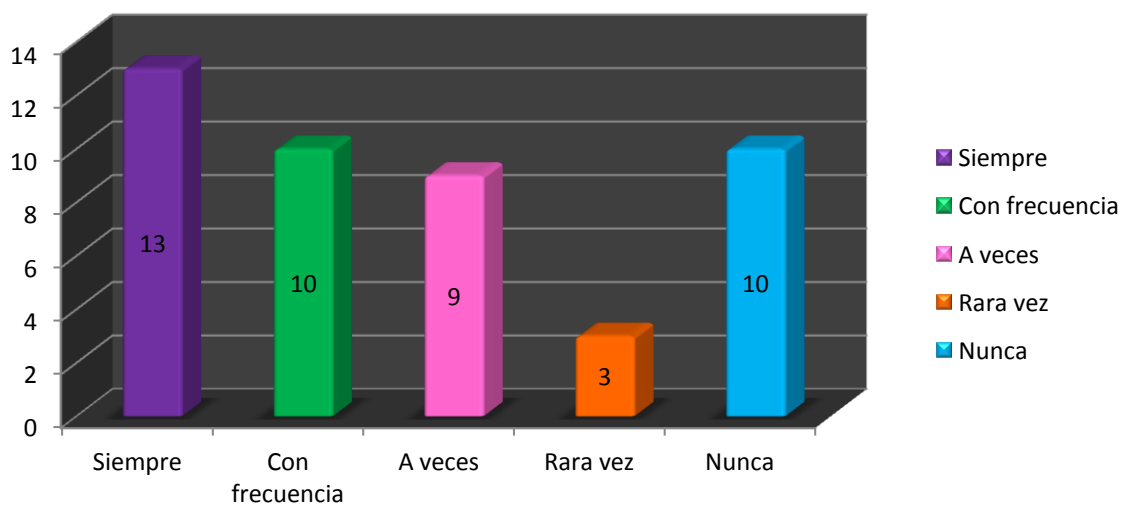
Respuestas	Frecuencia
Siempre	13
Con frecuencia	10
A veces	9
Rara vez	3
Nunca	10

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 34.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 17 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

17.- ¿Se siente contento (a) con la vida que lleva en la actualidad?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 35.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 18 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

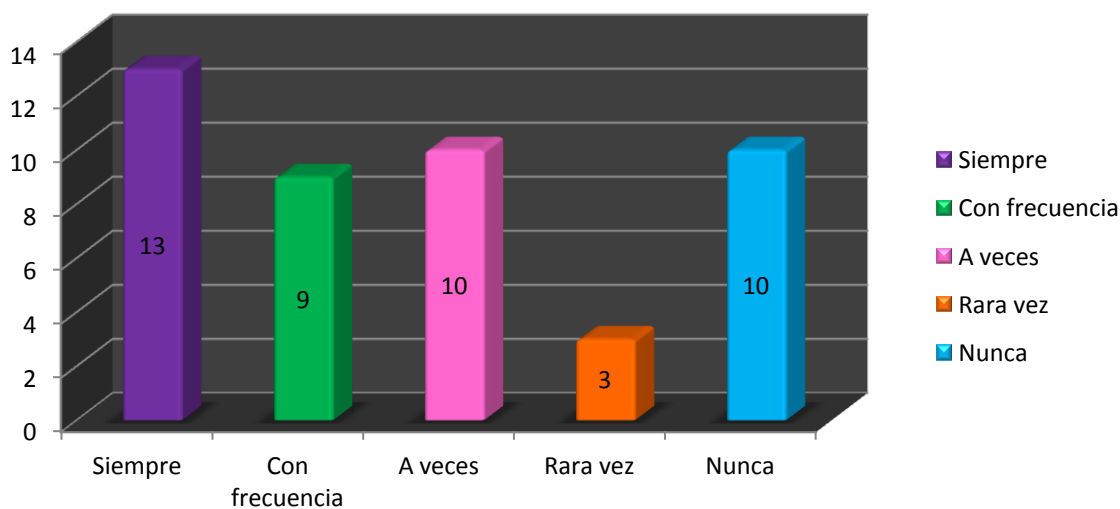
Respuestas	Frecuencia
Siempre	13
Con frecuencia	9
A veces	10
Rara vez	3
Nunca	10

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 36.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 18 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

18.- ¿Es importante para usted que las demás personas reconozcan sus logros?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 37.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 19 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

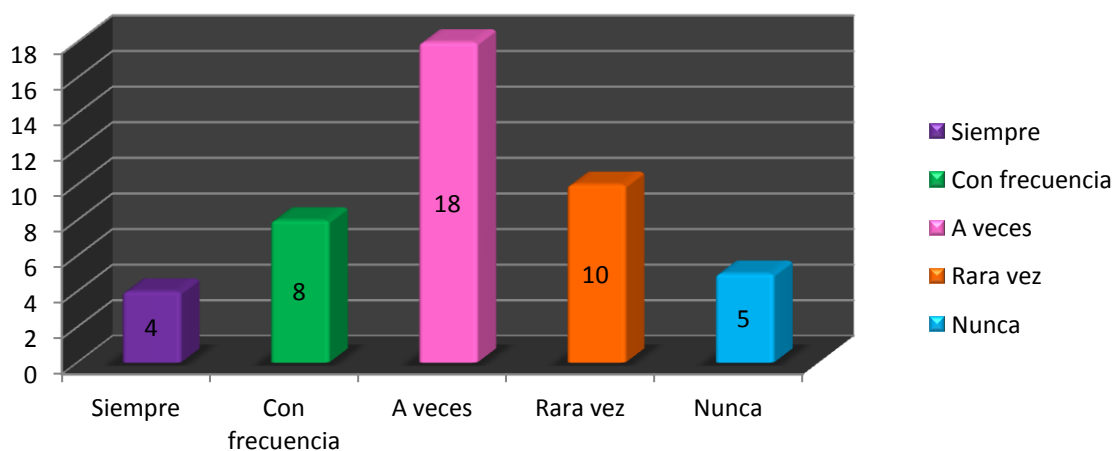
Respuestas	Frecuencia
Siempre	4
Con frecuencia	8
A veces	18
Rara vez	10
Nunca	5

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 38.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 19 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

19.- ¿Cree usted que detrás de la mayoría de las críticas se esconde una mala intención vengativa de quien venga?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 39.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 20 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

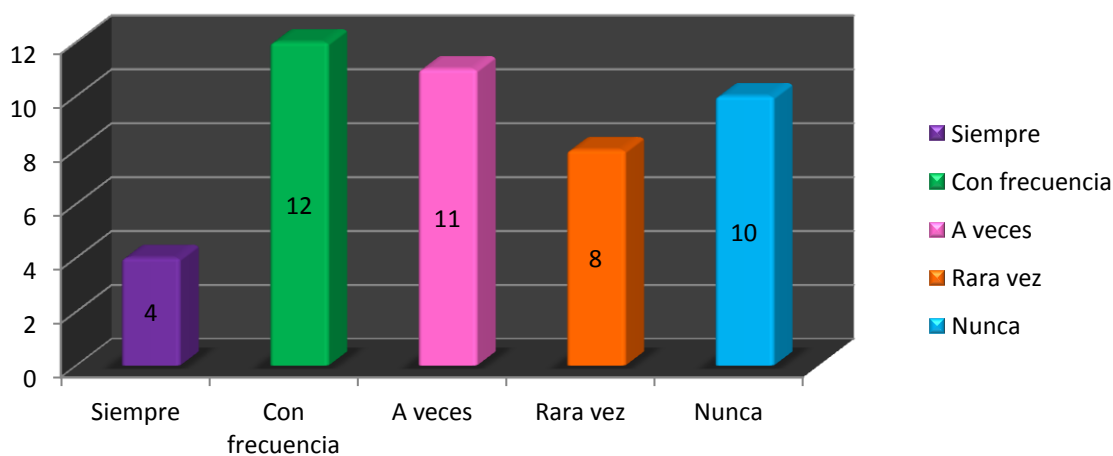
Respuestas	Frecuencia
Siempre	4
Con frecuencia	12
A veces	11
Rara vez	8
Nunca	10

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 40.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 20 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

20.- ¿Tiene usted la necesidad de sentirse aceptado (a) por todas las personas que conoce?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 41.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 21 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

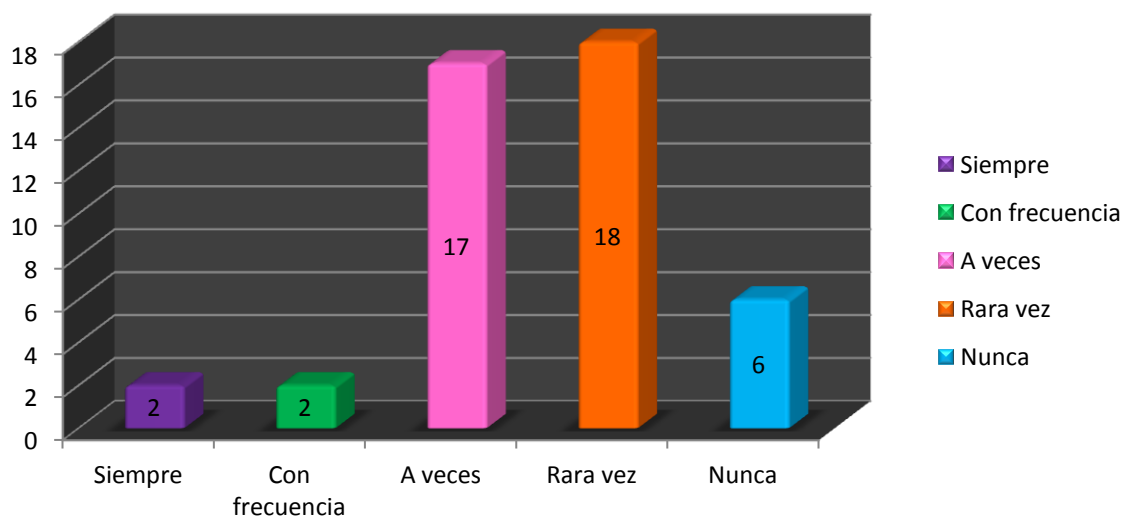
Respuestas	Frecuencia
Siempre	2
Con frecuencia	2
A veces	17
Rara vez	18
Nunca	6

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 42.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 21 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

21.- ¿Siente usted que sus sentimientos alteran sus pensamientos?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 43.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 22 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

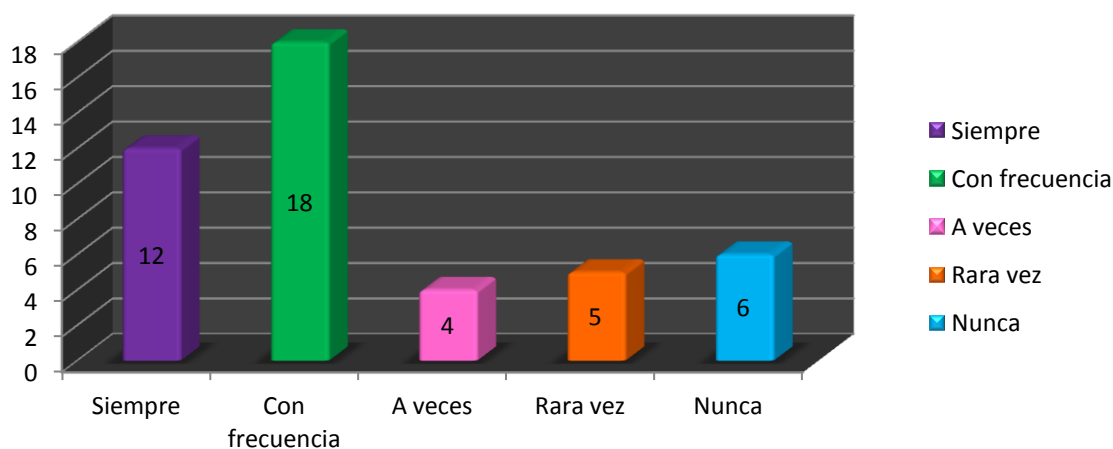
Respuestas	Frecuencia
Siempre	12
Con frecuencia	18
A veces	4
Rara vez	5
Nunca	6

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 44.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 22 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

22.- ¿Cree usted que es necesario mostrarse ante los demás con una expresión de alegría, aunque no lo sienta en ese momento?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 45.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 23 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

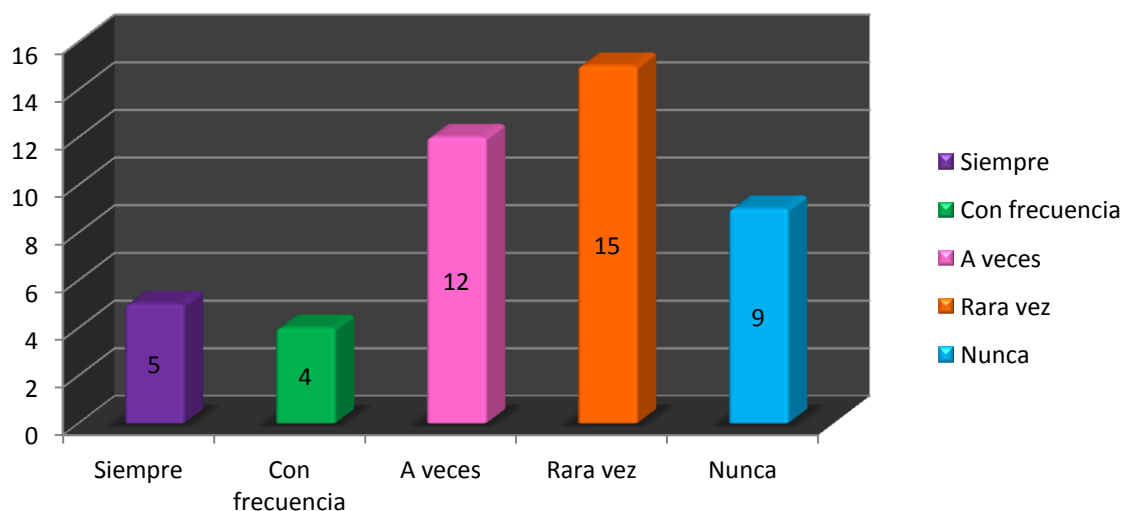
Respuestas	Frecuencia
Siempre	5
Con frecuencia	4
A veces	12
Rara vez	15
Nunca	9

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 46.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 23 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

23.- ¿Le resulta más fácil seguir a otros antes de tomar el mando?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 47.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 24 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

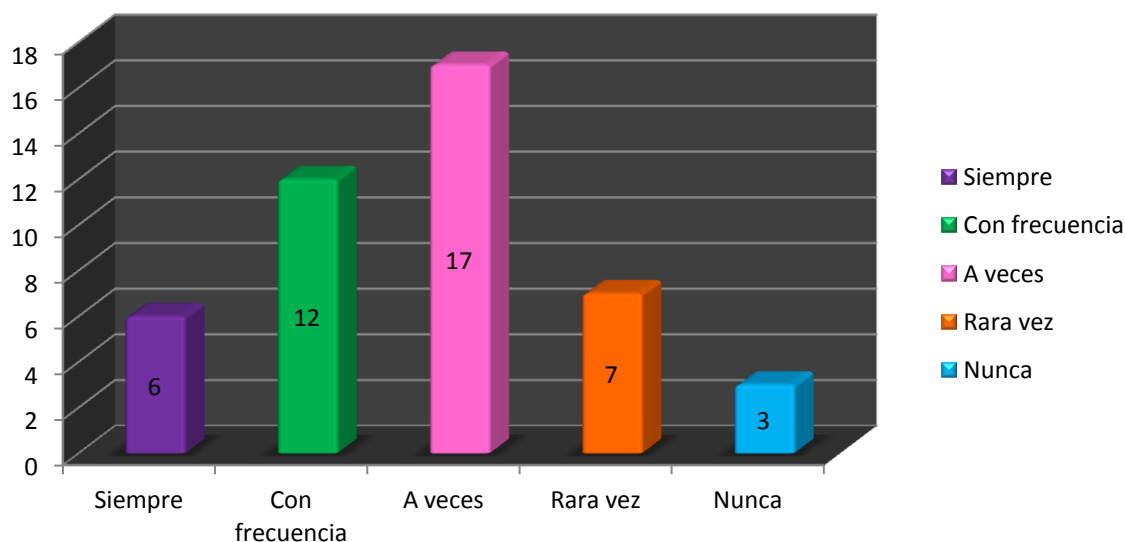
Respuestas	Frecuencia
Siempre	6
Con frecuencia	12
A veces	17
Rara vez	7
Nunca	3

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 48.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 24 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

24.- ¿Ante la perdida de algo muy importante en su vida es factible que lo tome de manera positiva?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 49.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 25 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

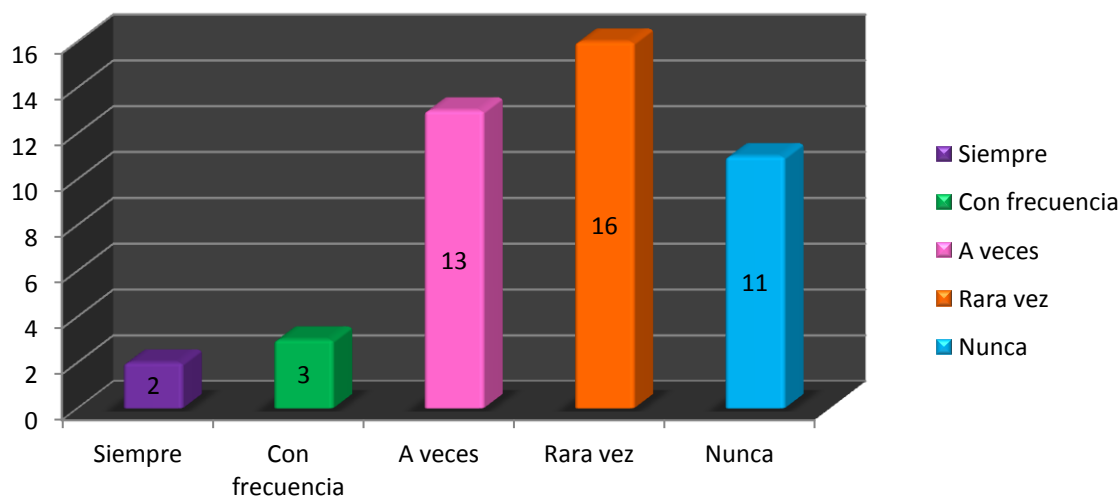
Respuestas	Frecuencia
Siempre	2
Con frecuencia	3
A veces	13
Rara vez	16
Nunca	11

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 50.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 25 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

25.- ¿Le incomoda cuando le sacan de su ambiente cotidiano, porque le cuesta adaptarse a nuevas cosas?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 51.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 26 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

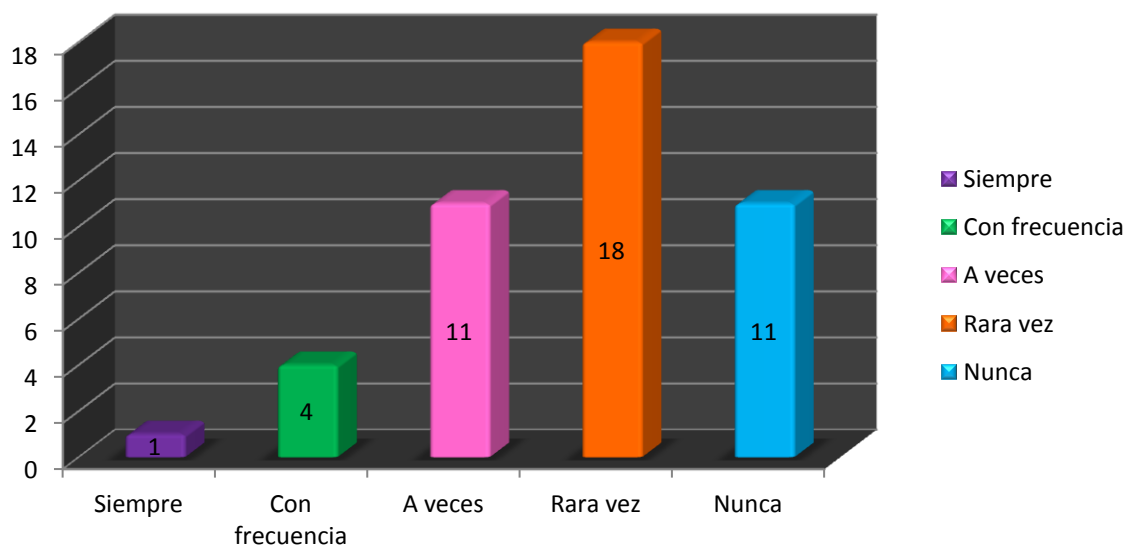
Respuestas	Frecuencia
Siempre	1
Con frecuencia	4
A veces	11
Rara vez	18
Nunca	11

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 52.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 26 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

26.- ¿Su conducta depende mucho del estado de ánimo que tenga en ese momento?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 53.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 27 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

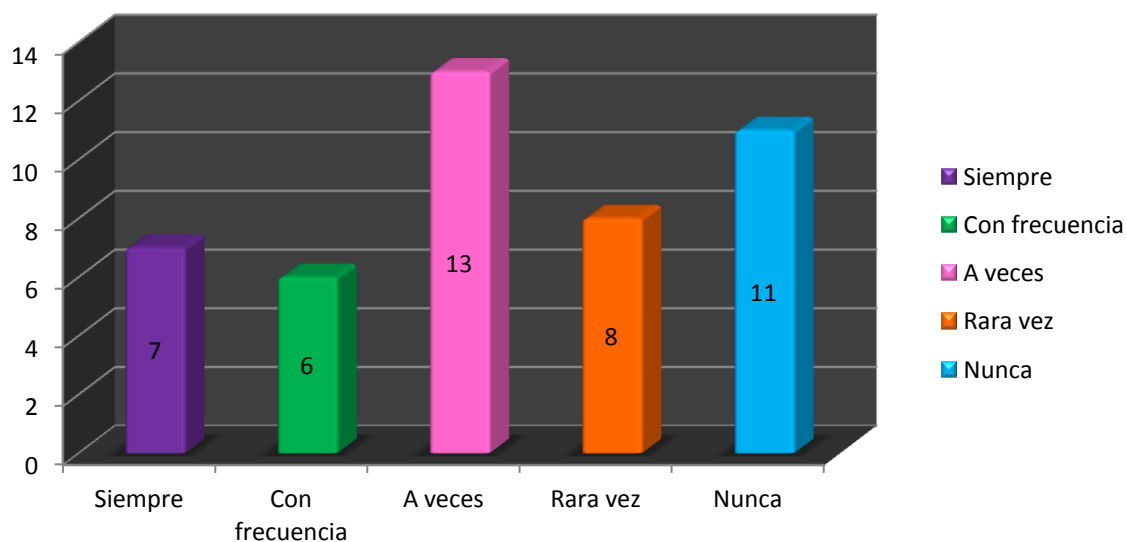
Respuestas	Frecuencia
Siempre	7
Con frecuencia	6
A veces	13
Rara vez	8
Nunca	11

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 54.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 27 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

27.- ¿Cuando le hacen proposiciones que no le interesan no tiene dificultad para rechazarla?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 55.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 28 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

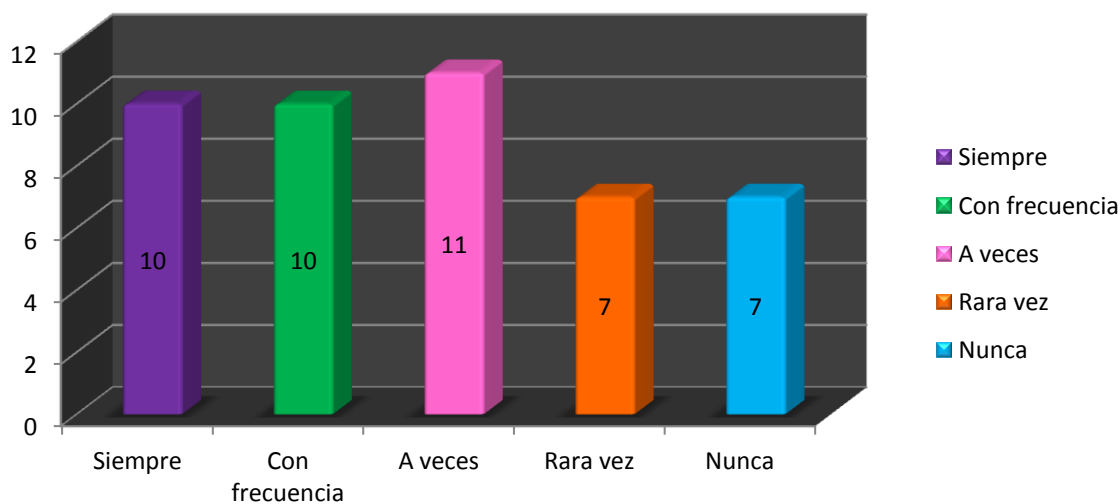
Respuestas	Frecuencia
Siempre	10
Con frecuencia	10
A veces	11
Rara vez	7
Nunca	7

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 56.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 28 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

28.- ¿Cuando le hacen sugerencias sobre aspectos que debe cambiar, lo acepta solo de personas que sean muy cercanas a usted?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 57.- Tabla de frecuencia que muestra los resultados obtenidos en pregunta 29 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

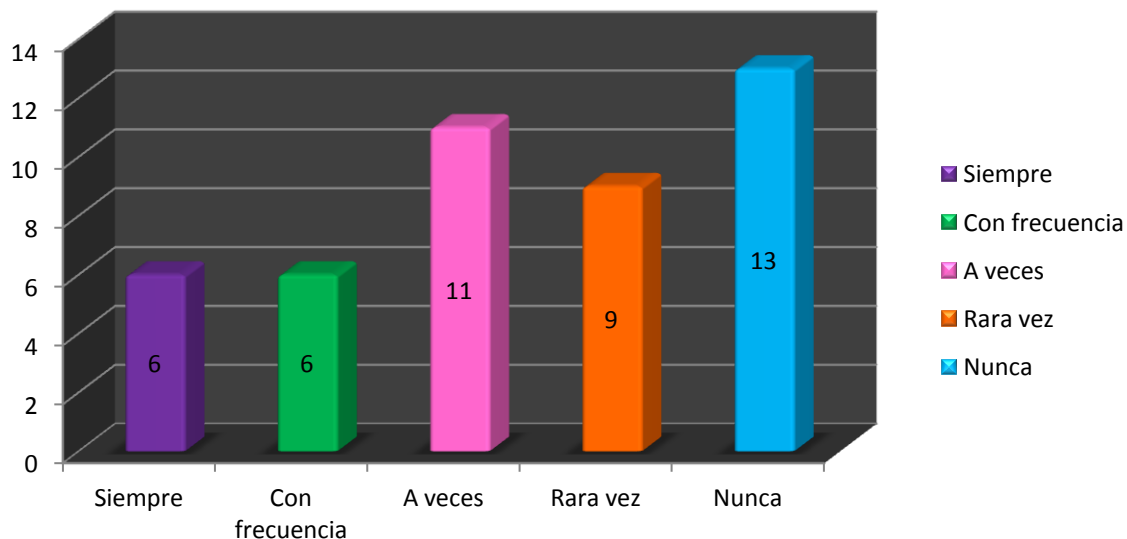
Respuestas	Frecuencia
Siempre	6
Con frecuencia	6
A veces	11
Rara vez	9
Nunca	13

45

Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

Anexo 58.- Grafico de datos que muestra los resultados obtenidos en pregunta 29 de cuestionario sobre coeficiente emocional aplicado a supervisores operativos en la empresa:

29.- ¿Cuándo está usted en apuros, le cuesta pedir favores y expresar abiertamente lo que necesita?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados de cuestionario de CE.

NOMBRE DEL TRABAJO

045_MA_Marlen Guadalupe Cordero Ortiz.pdf

AUTOR

Marlen Guadalupe Cordero Ortiz

RECUENTO DE PALABRAS

31736 Words

RECUENTO DE CARACTERES

169292 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

149 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.7MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 18, 2022 2:34 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 18, 2022 2:36 PM GMT-7**● 23% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 23% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 17% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)