

AAU1009

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

*DISEÑAR UN PLAN DE DESARROLLO DE LA ENDOCALIDAD A FIN DE
OPTIMIZAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DESDE LA PROPIA
ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA AUDIO MATCH, C.A.*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

ANTONIETA RAGUSA

Como requisito parcial para optar al grado de

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Realizado por la tutoría del profesor:
Ricardo Petit**

Caracas, Enero de 2007

A la memoria de un gran hombre como lo fue mi padre, Filippo Ragusa, quien me enseñó la rectitud en la justicia, la constancia en el trabajo, la tenacidad al proceder y sobre todo la humildad ante el triunfo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mi mamá, a mis hermanos, Giovannina y Carmelo y a Miguel Albarrán, quienes me ayudaron imprimiéndome fuerza y entusiasmo para alcanzar esta meta.

ÍNDICE

Hoja de Aprobación
Agradecimiento-Dedicatorias
Resumen
Índice

FASE DE PLANIFICACION

CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO.

- 1.1 Resumen
- 1.2. Justificación. Planteamiento del problema e importancia
- 1.3. Objetivos.
- 1.4. Metodología Propuesta.
 - 1.4.1 Marco conceptual
 - 1.4.2 Marco organizacional o del mercado
 - 1.4.3 Marco metodológico
- 1.5 Resultado(s) esperado(s). Implicaciones
- 1.6 Aspectos éticos
- 1.7 Referencias bibliográficas
- 1.8 Cronograma de Ejecución Propuesto
- 1.9 Presupuesto

FASE DE EJECUCION

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.

- 2.1. Procesos empresariales y los efectos de la macro estructura en la micro estructura
- 2.2. El coeficiente intelectual como capacidad cognoscitiva en el trabajador
- 2.3. La capacidad emocional y espiritual de los trabajadores y su adaptabilidad ante las contingencias de la empresa
- 2.4. La endocalidad como plan de desarrollo

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL.

- 3.1. Génesis.
- 3.2. Misión y Objetivos.
- 3.3. Estructura.
- 3.4. Problemática.

CAPITULO IV: EL DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.

- 4.1. Propósitos del Diagnóstico.

- 4.2. Planificación del Diagnóstico.
- 4.3. Proceso de Diagnóstico.
- 4.4. Resultados del Diagnóstico.

CAPITULO V: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

- 5.1. El Proceso de Diseño.
- 5.2. La Propuesta.
 - 5.2.1. Justificación.
 - 5.2.2. Propósito y Objetivos.
 - 5.2.3. Especificaciones de la Propuesta.
 - 5.2.4. Criterios para la Implantación.

CAPITULO VI: IMPLANTACION DE LA PROPUESTA Y PROCESO DE CAMBIO.

- 6.1. El Proceso.
- 6.2. Resultados.

FASE DE EVALUACION

CAPITULO VII: EVALUACION DEL PROYECTO.

- 7.1. Evaluación del Proceso General.
- 7.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado.
- 7.3. Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 8.1. Conclusiones.
- 8.2. Recomendaciones.

Referencias Bibliográficas
Anexos.

FASE DE PLANIFICACIÓN

CAPÍTULO I. LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 RESUMEN

El presente estudio se encuentra orientado al diseño e implementación de un plan de desarrollo de la Endocalidad a fin de optimizar la gestión empresarial desde la propia organización en la Empresa Audio Match, C.A., lo que permitirá conocer las capacidades, habilidades, destrezas y disposición de todos y cada uno de los trabajadores que allí laboran, indistintamente el rol jerárquico que ocupen, para seguidamente integrarse con dicha empresa en fines comunes mejorando consecuentemente, el clima organizacional al tomar decisiones oportunas, aprovechando el aporte de cada cual sustentados en el desarrollo personal.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se realiza, con la certeza de que, debido a los cambios que se presentan en el mundo actual, el individuo pasa a ser parte fundamental de las organizaciones; en este sentido, las exigencias empresariales van desde la realización interna del individuo hasta lograr una estabilidad emocional, espiritual y cognitiva, a fin de obtener como resultado, la unión interpersonal, inclusive, la integración con la organización en sí, tomando como fundamento, que el argumento mostrado son todos los elementos que influyen en la motivación del individuo para alcanzar la cooperación, integridad e innovación de la empresa, concentrados todos en la concepción de la Endocalidad, la cual constituye la capacidad de serenidad y disposición efectiva e inmediata en las situaciones de presión que se le presentan al trabajador en el desenvolvimiento de su labor diaria, más aún, en estos tiempos de incertidumbre, generada por la fluctuación económica, políticas fiscales poco acertadas y los cambios radicales que trae consigo la globalización, por mencionar algunos.

Igualmente vale agregar, que la formación completa del trabajador para un efectivo desempeño, va a depender no sólo de la empresa, sino de la motivación

que éste tenga, lo cual resulta un factor trascendental en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia del mismo; de allí, que adquiera relevancia este estudio.

En definitiva, la necesidad de un cambio en el ámbito individual de cada uno de los trabajadores, ocupa una posición destacada entre las prioridades del momento, así como también, la aspiración de los individuos por un nuevo mundo, las cuales se realizan mediante la reafirmación del lado emocional de la naturaleza humana en especial de los trabajadores de una organización, en la búsqueda de una de una mejor vida con ayuda de toda ciencia, sin dejar a un lado, el factor económico que influye en ella.

Por consiguiente, una empresa está determinada al crecimiento, desarrollo o estancamiento según sea el estado de las relaciones entre los individuos que integran la organización; es por eso, que se tomó lo expuesto por O'Donnell, quien muestra todos estos elementos dentro de una tendencia llamada Endocalidad, la cual se basa en el estado de tranquilidad que posee un individuo al presentársele situaciones adversas, teniendo la capacidad de entenderlas, aceptarlas y resolverlas sin verse afectado emocionalmente. En este mismo sentido, la superación de una empresa va medida por su estabilidad tanto en el mercado como en su parte estructural y funcional, así como también, por poseer individuos comprometidos, optimistas y encargados de generar un excelente clima laboral.

A este propósito y una vez descrito el planteamiento del problema sobre la situación de estudio acaecida en la Empresa Audio Match, C.A., el mismo servirá para mostrar las capacidades cognitivas de los trabajadores que allí laboran, precisando el nivel intelectual, tomando en cuenta su adaptabilidad ante cualquier contingencia que pueda presentar la organización. En esta perspectiva, se entrelazarán las herramientas y sistemas que se necesiten para desarrollar la Endocalidad a objeto de fomentar una trascendencia en la empresa al generar la conexión entre ésta y los trabajadores que la integran, sin olvidarse por supuesto, de la capacidad espiritual que destaca los valores de la organización.

Por otra parte, representa un significativo aporte teórico, debido a que la corriente de la Endocalidad ha sido escasamente estudiada, motivado a que en los países del

tercer mundo como lo es Venezuela, no se la ha dado la importancia que merece, según señalamiento de Laragaña y colab. (1998).

En un mundo tan competitivo como el de hoy, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresa ya no son los tangibles, tales como la maquinaria, el edificio y los stocks, entre otros, sino aquellos intangibles que tienen su origen en el conocimiento, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la compañía. A este respecto, O'Donnell (1999) comenta, que hoy en día se vive una etapa de caos existencia y caos económico, de grandes turbulencias en el macro ambiente empresarial de globalización y estresante competitividad.

Igualmente señala, que en la actualidad los problemas empresariales vienen dados por la falta de motivación de las personas que la conforman, así también, como por los conflictos internos y externos que se presentan continuamente en la organización, restando calidad humana y de interrelación, al anular sus capacidades de crecimiento y desarrollo. De allí, que el tema de la dimensión emocional y espiritual del ser humano en el ámbito de la empresa adquiera relevancia, pues más que una tendencia se considera una imperiosa necesidad, ya que en el deseo de construir un mundo mejor, se requiere de la reafirmación del lado espiritual, de la naturaleza humana, que en realidad sería la esencia y sustancia del que hacer humano.

Este movimiento, según el autor ya antes mencionado, nace como un intento de desarrollar cierto sentido de trascendencia, con un aire de optimismo humanista tras la aplicación durante décadas, de teorías centradas exclusivamente en la optimización del funcionamiento empresarial desde la propia organización; en consecuencia, se presenta la Endocalidad, en ese proceso donde se encuentra la alquimia moderna, que une a los trabajadores sin importar su cargo jerárquico dentro de la empresa, en torno al trabajo desde su dimensión más interna y plena. Justo es decir, que este movimiento global, abarca distintas corrientes de pensamiento, donde se destaca la tendencia a hacer prevalecer los valores espirituales, junto a los aspectos cognitivo y emocional, desarrollando un sentido

de trascendencia en el trabajo para alcanzar una verdadera conexión entre la empresa y las personas que la integran.

En este mismo sentido, la superación de una empresa va medida por su estabilidad tanto en el mercado como en la parte estructural y funcional, así como también, por poseer individuos comprometidos, optimistas y encargados de generar un excelente clima laboral.

A este respecto, Beasley (1997) explica, que en un pasado implicar el sentimiento era una debilidad; mas sin embargo, ahora en la actualidad se muestra como el agente esencial para el desarrollo de las relaciones interpersonales con los individuos que intervienen en el medio ambiente en que se desenvuelven. Es por eso, que la organización le da importancia a los valores existentes en la misma, a sabiendas de que estos no pertenecen a la empresa, sino a los individuos que la componen, por tanto, los trabajadores han de estar preparados emocional y espiritualmente, ya que de lo contrario, no se garantiza que cumplan correctamente con el trabajo establecido.

Por consiguiente, la espiritualidad ejerce un rol protagónico que en sí, muestra el valor interno e impalpable de cada persona, que indistintamente de su religión, raza o cultura, es el resultado de la combinación de intelecto, subconsciente y sentimiento; además, de la capacidad de comprender la propia conducta y tener la destreza de realizar los ajustes necesarios de acuerdo al momento.

Así pues, la Endocalidad presenta una espiritualidad que parte de un cambio de los modelos personales donde va incluida la auto transformación y depende del esfuerzo, la administración del tiempo y la misión personal; aunado a ello, se proyecta el planteamiento estratégico personal, que es la definición de la misión, personal, identificando la verdadera voluntad, adquiriendo conciencia del potencial con el cual se cuenta y los obstáculos que impiden el progreso del mismo. En consecuencia, se reduce al mínimo el desperdicio de los pensamientos, de las palabras y de las acciones.

Es aquí precisamente, donde interviene la Inteligencia Emocional, a objeto de lograr la armonía y tener la mayor productividad posible en el rol que se desempeñe, poniéndose de manifiesto, la capacidad de explorar, reconocer y

manejar, dependiendo de la situación, los sentimientos tanto ajenos como propios, representando así, el agente primordial para la adaptación de las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de cada cual.

Llegado a este punto, se planteó como empresa de estudio a Audio Match, C.A. , la cual ha crecido vertiginosamente, requiriendo mayor atención no sólo en el desempeño financiero, sino el del recurso humano que allí labora, puesto que se ha observado, se mantienen distantes de las tendencias actuales que impiden el libre desarrollo de la organización al no haber generación de ideas, mostrarse poca efectividad de los equipos de trabajo y algunas decisiones que se han venido postergando tanto de inversiones como de incorporaciones, ya que hay personas con poder que se niegan a la necesidad evidente de cambio, ante las nuevas perspectivas económicas y tecnológicas, diferentes regulaciones y crecientes expectativas de los clientes, siendo justamente aquí, donde se requiere integrar a los trabajadores, indistintamente su nivel jerárquico, a fin de lograr que las decisiones se tomen oportunamente, que toda persona en la organización contribuya al cambio, lograr que el personal comparta la orientación de la empresa al coordinar la estructura organizacional con su visión y misión, al mismo tiempo que se le brinda al personal información, capacitación y otras satisfacciones al conjugar las inteligencias cognitiva, emocional y espiritual que conforma la Endocalidad, lo que indudablemente, se transformará en beneficio para los clientes.

Al implementar el plan de desarrollo de la Endocalidad, Audio Match, C.A. estará en capacidad de optimizar la gestión empresarial desde la propia organización, al estudiar todos los procesos, los cuales permitirá identificar los efectos de la macro estructura en la micro estructura; igualmente, se precisará el nivel intelectual de los trabajadores para establecer sus capacidades cognitivas.

Con esto en mente se conseguirá identificar la capacidad emocional de los trabajadores con el objeto de conocer su adaptabilidad ante las contingencias que se presenten en la empresa; seguidamente, se esbozarán los fundamentos que caracterizan la capacidad espiritual, lo cual permitirá destacar los valores de Audio Match, C.A. para finalmente, entrelazar las herramientas requeridas en el

desarrollo de la Endocalidad a fin de fomentar cierto sentido de trascendencia al alcanzar una verdadera conexión entre ésta y los trabajadores que la integran.

1.3 OBJETIVO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de desarrollo de la Endocalidad a fin de optimizar la gestión empresarial desde la propia organización en la Empresa Audio Match, C.A.

1.4 METODOLOGÍA PROPUESTA

1.4.1 MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Con sano criterio se puede decir, que la organización significa una reunión de órganos; en este sentido, todo individuo es una organización en sí mismo, por lo que si una empresa no cuenta con el componente humano preparado para cualquier situación que se presente, pues difícilmente logrará la excelencia o los resultados positivos que desee. En tal sentido, valores como la visión de futuro, la sensibilidad, la cooperación, el respeto, la auto administración, deben necesariamente desarrollarse desde el interior del individuo hacia fuera, ya que las presiones existentes en la sociedad influyen en la relación interna de cualquier proceso y se debe por tanto, estar preparado para absorberlas, reducirlas y modificarlas de una manera pro positiva.

Así entonces, en el deseo de desarrollar tales aspectos, se requiere trabajar con la Endocalidad, más aún, tomando en cuenta la necesidad de un cambio en el ámbito individual en una empresa ocupa una posición destacada entre las prioridades del momento, así como también la aspiración de los individuos por un mundo diferente, lo cual se puede lograr mediante la reafirmación del lado emocional de la naturaleza humana en especial de los trabajadores de una organización, en la búsqueda de una mejor vida con ayuda de toda ciencia sin dejar a un lado por supuesto, el factor económico que influye en ella. Es así, como una empresa sin importar su razón social, está determinada al crecimiento, desarrollo o

estancamiento según sea el estado de las relaciones entre los individuos que integran la organización como tal.

Es por eso, que O'Donnell muestra todos estos elementos dentro de una tendencia llamada Endocalidad, la cual se basa en el estado de tranquilidad que posee un individuo al presentárseles situaciones adversas, tendiendo la capacidad de entenderlas, aceptarlas y resolverlas sin verse afectado emocionalmente.

De esta forma, se aplicarán los conocimientos antes mencionados a la Empresa Audio Mach, C. A. por ser ésta una empresa que está pasando por una serie de dificultades pero sin embargo, actualmente desea darle a sus trabajadores nuevas herramientas que les permita desarrollarse profesional y personalmente, siendo altamente productivos al ofrecer una alta calidad en el desempeño al optimizar la gestión desde la propia organización al todos involucrarse con la razón de ser de la misma, trabajando todos hacia un mismo fin común.

1.4.2 MARCO ORGANIZACIONAL

1.4.2.1. HISTORIA DE AUDIO MATCH, C.A.

Conviene distinguir, que Audio Match, C.A. es una empresa de tipo familiar, haciéndose evidente que la propiedad accionarial así como también la distribución y asignación de los cargos directivos se encuentran bajo la tutela del grupo familiar. Dicha empresa, se encuentra ubicada en la Parroquia La Candelaria, sector bien conocido por excelencia en venta de electrónica.

La empresa está constituida desde el año 1977, conformando su personal de trabajo actualmente, por Dieciséis (16) trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: El presidente, vicepresidente, un gerente de ventas y cinco vendedores, por una parte; por otra, se cuenta con tres cajeras y en el área de despacho o Almacén, se tiene al gerente de área, quien dirige cuatro empleados asignados a ese sector; finalmente, en el plano administrativo, se cuenta con un gerente y su asistente.

Corresponde señalar, la razón social de Audio Match, C.A. la cual se suscribe a la compra-venta, importación, distribución, almacenamiento, comercialización y

mercadeo de todo lo relacionado con artefactos electrodomésticos, equipos de sonido, video y televisión, sonido profesional, línea de audio para automóviles, y equipos de aire acondicionado, entre otros.

Aquí se ha de referir, la misión de esta empresa, la cual reza: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proveedores, accionistas y trabajadores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestro negocio, garantizando eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido. Análogamente, la visión establece: Somos una empresa líder en venta de electrónica. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante y complejo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de la empresa y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

1.4.3 MARCO METODOLÓGICO

En el presente estudio, se pretende indagar sobre la situación presentada en Audio Match, C.A., para luego tomar acciones que se reflejen en el mejoramiento del clima organizacional, un óptimo desempeño, un mejor servicio y simplificación de los procesos, tomando en consideración que el ser humano actualmente, es el punto central de cualquier organización, por lo que la fusión entre individuo y producto, ya es una necesidad, debido a que si no trabajan en conjunto la empresa corre el riesgo de fracasar en todos los intentos por lograr el éxito, por la sencilla razón, de que no van a haber intereses o metas compartidas.

En este sentido, se plantea la propuesta sobre el diseño de un plan de desarrollo de la Endocalidad a fin de optimizar justamente, la gestión empresarial desde la propia organización al reforzar el sentido de pertenencia a nivel individual y lograr progresivamente, relacionarse interpersonalmente con los demás integrantes de la organización, tomando como pauta, la Endocalidad a objeto de desarrollar los aspectos positivos del carácter de cada persona que allí labora y se enfrente con interesa a las adversidades con mayor probabilidad de éxito.

Añádase, que dicho plan contemplará dos etapas, la primera incluye las dos primeras fases, dirigidas al reconocimiento de la situación y la demarcación de pautas para la integración de los trabajadores con la proposición como una invitación al cambio y la segunda etapa, contentiva de dos fases, se orientarán al diseño e implantación del plan de desarrollo de manera consecutiva y secuencial; finalmente, una tercera fase a fin de mantener un adecuado seguimiento; todo esto descrito se muestra seguidamente.

1era ETAPA

FASE I: Diagnóstico

En esta primera fase, se pretende obtener información acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a fin de establecer una plataforma e ir involucrando a todo el personal con la situación actual de la empresa y las intenciones de cambio, mostrando los posibles beneficios tanto para la organización como para cada uno de los trabajadores. Para ello, se realizará un estudio del arte que compete a la par de la realización de una serie de actividades, que permitan a todos familiarizarse con el proceso y colaboren con el mismo, prestándose al libre desenvolvimiento de la planificación, ejecución y evaluación del plan de desarrollo contemplado.

TIEMPO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRODUCTOS
1 DÍA	1. Identificación de fuentes organizacionales	 Registro acerca de perfiles de competencia, marco legal, misión, visión, estructura.	- Reconocimiento del material obtenido por el grupo consultor.
5 DÍAS	2. Comprensión de fuentes teóricas.	 Consulta e interpretación de textos, información proveniente de Internet, experiencias anteriores de juicio de	-Informe panorámico de la Empresa Audio Match, C.A:

		expertos.	
2 DÍAS	3. Caracterización de fuentes vivas.	 Observación del desempeño y gestión de la empresa. Cuestionarios y la presentación de resultados de los mismos.	-Elaboración y aplicación del instrumento; procesamiento de los resultados.

Resultados: Una vez culminada esta fase, se estará en capacidad de precisar la situación de Audio Match, C.A. en función del estudio pretendido, y marcado las pautas a seguir.

FASE II: Involucrar el personal en el proceso de cambio.

TIEMPO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRODUCTOS
1 DÍA	1. Filiación de ideas y expectativas comunes.	 Técnica Delphi y Brainstorming.  Estructura e identificación de cargos.	-Informe sobre expectativas identificadas e indicadores.
1 DÍA	2. Discusión sobre expectativas expuestas.	 Fusión de ideas.  Acuerdos sobre expectativas.  Definición del perfil de cargos.	-Informe sobre los compromisos adquiridos. -Alianzas y continuidad de acuerdos convenidos.

Resultado: En este espacio, se pretende alinear las funciones y responsabilidades de cada cargo con la misión y visión de la empresa, fundamentados en el compromiso individual para con la organización.

2da. ETAPA

FASE I: Diseño del Plan de Desarrollo de la Endocalidad.

TIEMPO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRODUCTOS
10 DÍAS	1. Diseño de estrategias en la optimización de la gestión empresarial	 Descripción del perfil de cargos.  Estructuración de las funciones, actividades y tareas.	-Informe descriptivo sobre el rendimiento.
4 DÍAS	2. Clasificación de técnicas para la selección por competencias.	 Técnicas de selección individual y grupal	-Compilación de las artes.
4 DÍAS	3. Fusión del manejo de las inteligencias.	 Espiritualidad en acción.  Manejo de la Inteligencia Emocional.  Conducción de la Inteligencia Espiritual.	-Informe sobre acuerdos y conducción del plan.
4 DÍAS	4. Capacitación del personal involucrado en el plan de desarrollo.	 Talleres de capacitación y entrenamiento.	-Informe sobre resultados. -Generación de capacidades organizacionales de gestión.

Resultados: Involucrar al personal en la nueva filosofía de la empresa, abriendo posibilidades para el cambio en el mejoramiento de la gestión, conjugando empresa/trabajadores.

FASE II: Implementación del Plan de Desarrollo de la Endocalidad.

TIEMPO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRODUCTOS
4 DÍAS	1. Localización de brechas resultantes de la adecuación del cargo y el trabajador, dentro de la visión de la Endocalidad.	 Competencias del personal.  Perfil del trabajador.	- Elaboración de Manuales.

4 DÍAS	2. Descripción de la aplicación continúa del plan de desarrollo.	 Talleres de iniciación y luego, periódicos de adiestramiento	-Políticas y filosofía de la empresa.
2 DÍAS	3. Concreción de la ruta hacia la competencia.	 Elevando los valores a los trabajadores.  Conformación de equipos de trabajo.	-Informe sobre resultados.

Resultados: La aplicación del plan de desarrollo permitirá a Audio Match, C.A., lograr la optimización de la gestión empresarial desde la propia empresa al obtener el desarrollo integral del Recurso Humano que allí labora, tomando como base los conocimientos, las competencias y habilidades, junto a la disposición de hacer bien las tareas correspondientes de acuerdo a lo establecido en el perfil y a la misión y visión de la empresa.

FASE III: Seguimiento

TIEMPO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRODUCTOS
3 DÍAS	1. Medición de indicadores.	 Indicadores de gestión.  Indicadores de desempeño  Indicadores de competencia	-Informe de resultados
3 DÍAS	2. Mecanismo de auto evaluación continúa.	 Instrumento de auto evaluación.  Reuniones	

Resultados: De manera continua se podrán ir midiendo los logros de la intervención realizada, asegurando el mejoramiento continuo y una efectiva gestión.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

Una vez aplicado el plan de desarrollo de la Endocalidad, se obtendrán los siguientes beneficios:

- El establecimiento del perfil de competencia de los trabajadores.
- Identificación de las cualidades a desarrollar por el trabajador.
- Juntar los valores de la empresa Audio Match, C.A.
- Involucrar al personal con la misión y visión de la empresa, orientados hacia un fin común.
- Llevar la espiritualidad a la acción.
- Desarrollar el planteamiento estratégico personal sintonizado con el de la empresa.
- Medir continuamente la disposición hacia el trabajo bien ejecutado.
- Obtener resultados con base en la conjunción del intelecto, las habilidades y la disposición.
- Desarrollar la capacidad del trabajador para implantar y conservar un estado de sosiego y así mantener una adecuada disposición para actuar efectivamente y de manera objetiva.
- Lograr que la empresa sea productiva al mismo tiempo que el trabajador se sienta satisfecho con sus compañeros y con la organización.
- Optimización de la gestión empresarial desde la propia empresa.

1.5.1 IMPLICACIONES

En la búsqueda por alcanzar las metas establecidas en una organización, se requiere la selección de herramientas que contribuyan a mejorar tanto la estructura interna como la externa de la misma, por lo que los gerentes han de estudiar las distintas teorías, de las cuales muchas han sido ignoradas hasta el momento; una de ellas, es la Endocalidad, considerada la capacidad del individuo para implantar y conservar un estado de tranquilidad al valuar la disposición de actuar efectiva y objetivamente; cabe destacar, que la misma es de vital importancia para la productividad de la organización y es través de ella, que se logra que el trabajador se sienta satisfecho con sus compañeros de trabajo y con la organización.

Así pues, cuando se produce la combinación de los aspectos emocionales, espirituales e intelectuales con los talentos empresariales, se alcanzan con facilidad y certeza los objetivos planteados; es por eso, que la suma del compendio de las tres inteligencias de cada uno de los integrantes de la organización, es lo que determinará el ambiente de trabajo donde se desenvolverán los trabajadores; en consecuencia, la alta gerencia conduce la responsabilidad de ser efectivos y eficaces ante las necesidades que logren presentarse, para transmitirlos al resto de los empleados.

Por consiguiente, se concibe que el verdadero valor de una organización va más allá de las acciones, activos fijos o cualquier activo palpable, el valor primordial de la misma, es la suma de todos los valores internos que poseen los individuos que la integran.

Es allí, donde interviene la Inteligencia espiritual que se ha convertido en una necesidad; por otra parte, no es imperioso invertir costosos sistemas para implementarla, sólo basta realizar talleres y jornadas para que el individuo perciba su inteligencia y simplemente hace falta desarrollarla, ya que al implementar el individuo este tipo de inteligencia, se dice que se está en condiciones de ser creativo e intuitivo, y tener como objetivo principal, el beneficio común antes de las necesidades personales, encontrando significado a sus labores y transmitirlo a sus subordinados. Consecuentemente, llegar a ser mejores miembros de equipo al tener mayor capacidad de soportar problemas difíciles.

En este sentido, se muestran los tres niveles de inteligencia, los cuales son la cognitiva, la emocional y la espiritual; sobre este particular, es conveniente resaltar, que ninguna de las dos primeras pueden explicar la extraordinaria complejidad de la inteligencia humana; por tanto, se requiere un tercer nivel que permita el pensamiento simbólico para afrontar cuestiones morales, desarrollar la imaginación, la capacidad de creer en algo y llevar a la acción las aspiraciones.

Debe señalarse, que el coeficiente intelectual es el factor capaz de brindar la orientación y la fortaleza al intelecto, así como la ocupación y tranquilidad a la mente, a diferencia de los coeficientes intelectual y emocional, en donde se plantean situaciones hipotéticas, el coeficiente espiritual se aplica

automáticamente a la vida cotidiana de cada individuos; es el factor capaz de brindarle la orientación y fortaleza al intelecto para así ocupar y tranquilizar a la mente. Por consiguiente, en la capacidad espiritual va inmersa la forma en cómo el individuo actúa en situaciones extremas, dando a conocer la integración con el medio que lo rodea, siendo objetivo para lograr que las circunstancias evolucionen de una manera positiva.

1.6 ASPECTOS ÉTICOS

El presente estudio y la ejecución del plan de desarrollo de la Endocalidad, se desenvolverá respetando las normativas de la Empresa Audio Match, C.A. y los acuerdos suscritos con el gerente de la compañía.

1.7 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Metodología: Plan Implementación



TAREAS DEL PROYECTO	NOVIEMBRE 2006	DICIEMBRE 2006	ENERO 2007	RESPONSABLE
ETAPA I: FASE I: Diagnóstico -Identificar fuentes organizacionales -Comprender las fuentes teóricas -Caracterizar las fuentes vivas.				Antonieta Ragusa
FASE II: Involucrar al personal en el proceso de cambio -Filiar ideas y expectativas comunes. -Discutir expectativas expuestas.				Antonieta Ragusa y el equipo de trabajo
ETAPA II: FASE I: Diseñar el Plan de Desarrollo de la Endocalidad -Diseñar la estrategia en la optimización de la gestión empresarial. -Clasificar las técnicas para la selección por competencia. -Fusionar el manejo de las inteligencias. -Capacitar al personal involucrado en el plan de desarrollo.				Antonieta Ragusa y el equipo de trabajo
FASE II: Implementar el Plan de Desarrollo de la Endocalidad -Localizar las brechas resultantes de la adecuación del cargo y el trabajador. -Describir la aplicación continua del plan de desarrollo. -Concretar la ruta hacia la competencia.				Antonieta Ragusa
FASE III: Seguimiento -Medir indicadores. -Mecanizar la autoevaluación continua.				Antonieta Ragusa en conjunto con la gerencia

1.8 PRESUPUESTO

Bien vale resaltar, que la ejecución del proyecto estará a cargo de la Licenciada en Contaduría Pública, Antonieta Ragusa, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello y quien actualmente ostenta al título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Conviene distinguir, que como consultora podrá ser contratada por la Empresa Audio Match, C.A. a partir de la aprobación de la propuesta, para la cual dedicará un tiempo de ocho horas diarias, en razón de Bs. 20.000,00 la hora, adicionando el costo por materiales y otros. En dicho periodo, se procederá a la verificación, coordinación, dirección, cooperación y evaluación pertinente de la intervención.

En tal propósito, la inversión asociada, sin incluir los gastos de traslados nacionales y otras eventualidades, se refleja de la siguiente manera:

ETAPA/FASE	Nº HORAS	Total Bolívares
ETAPA I: FASE I	64	1.280.000,00
FASE II	16	320.000,00
ETAPA II: FASE I	176	3.520.000,00
FASE II	80	1.600.000,00
FASE III	48	960.000,00
	Total Bs.:	7.680.000,00

Con esto en mente, la Empresa Audio Match, C.A. se compromete a designar un equipo de proyecto conformado por miembros de la organización, con la finalidad de conformar objetivos y planes de acción apropiados, competentes en el conocimiento y aplicación de técnicas, instrumentos y metodología aplicados en el proceso de intervención y de esta manera asegurar, el aprendizaje global de toda la organización sobre el contenido en el plan de desarrollo de la Endocalidad. Corresponde a la empresa en mención, tomar nota de que los costos incluyen el servicio de consultoría, gastos de traslado dentro de la ciudad de Caracas, como también, los de comida, resaltando, que no se encuentran incluidos los traslados nacionales e internacionales si fueren necesarios, correspondiente a viáticos. De igual forma, tampoco están considerados los gastos por alquiler del espacio para las reuniones y el material de apoyo a entregar en los talleres o encuentros.

FASE DE EJECUCIÓN

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1 PROCESOS EMPRESARIALES Y LOS EFECTOS DE LA MACROESTRUCTURA EN LA MICROESTRUCTURA

El mundo en el que se desenvuelven las empresas, cada vez es más abstracto, por eso requiere mayor atención en la estructura y en las políticas internas de la misma, si se desea conseguir un lugar en el mercado competitivo y globalizado. De lo anterior, se tiene que dicha organización va inmersa en un proceso empresarial, revelando con ello, que la misma se encuentra en medio la creación de tendencias orientadas al personal, avances tecnológicos y la búsqueda de la máxima calidad para posicionarse entre los primeros puestos del mundo empresarial, que necesariamente debe ir evolucionando a la par del entorno donde se desenvuelve.

De esta manera, se considera, que hoy en día, la competencia es muy ardua, no sólo de las empresas sino también del capital humano, implicando así, la inestabilidad emocional de los empleados de la organización, la cual trae como consecuencia una sensación de ansiedad miedo, presión, estrés y tensión, motivando a la persona de una manera preactiva, a superarse y prepararse para cubrir las necesidades del medio competitivo.

A este respecto, Mayorca (2000), afirma que debido a que las empresas en su afán de producir más y mejor en un mundo globalizado, la alta gerencia de la organización tiene que recurrir a todos los medios disponibles a fin de cumplir con los objetivos planteados. En este sentido, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante, que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Dentro de este contexto, existen complejos procesos que intervienen, tales como la capacitación, la remuneración, clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, entre otros. Así mismo, O'Donnell (op.cit), explica muy

claramente cómo afecta la macro estructura en la micro estructura, tal y como se observa en el siguiente cuadro.

El huracán de fenómenos (I)	Globalización, búsqueda de la máxima calidad, subcontratación, privatización, reformas impulsadas desde el gobierno, situación del mercado, otros.
Cambios provocados en la empresa (II)	Nuevas estructuras, reeducación profesional, avalancha de información.
Inestabilidad (III)	Ambiente de confusión, tensión, miedo, tumulto, desempleo.
Presiones sobre los individuos (IV)	Ser mejor trabajar mejor, prepararse mejor, sobrecarga de trabajo y de información, plazos, resultados.

Cuadro 1. Efecto de la macroestructura en la microestructura.

Fuente: O'Donnell (1999)

Cabe destacar en este sentido, que el primer aspecto considera el efecto de la macroestructura en la microestructura, la misma viene dada por los fenómenos o cambios que se dan fuera de la organización, es decir, en la globalización imperante en el mundo actual, toda reforma gubernamental que significa las regulaciones y oportunidades que el Estado le concede a la empresa para el progreso de ésta; así como también, del comportamiento del mercado con el que compita, ya sea tanto del sector privado como del sector público.

Aunado a ello, igualmente explica en el segundo aspecto, que todo cambio provocado en las empresas afecta al personal que labora en ella, puesto que al momento que se dan las reformas estructurales, se requiere instruir a los trabajadores con toda la información esencial y primordial previniendo la resistencia al cambio.

Así mismo, O'Donnell (op.cit), agrega en el tercer aspecto, que como consecuencia de estos cambios se crea un entorno de confusión donde el individuo se encuentra en un estado de miedo y ansiedad; logrando el escaso desempeño y culminando con el desempleo.

Dentro de este mismo orden de ideas, dicho autor, alega en el cuarto aspecto, que el individuo constantemente tiene presiones por ser el mejor, tanto profesional

como en su integridad como persona, y esto lleva al exceso de trabajo, a objeto de obtener resultados óptimos.

2.2 EL COEFICIENTE INTELECTUAL COMO CAPACIDAD COGNITIVA EN EL TRABAJADOR

La inteligencia cognitiva se compone de facultades como la intención, la memoria y el lenguaje; a su vez, el coeficiente intelectual se mide por medio del grado de preparación de la persona. Cabe señalar, que no nace con el individuo, se hace, ya que en estudios realizados según señalamiento de Beasley (1987), se comprobó que un niño inteligente, no es garantía que en un futuro el adulto lo siga siendo; todo esto viene dado por los cambios que sufra el individuo como la posición social donde se desenvuelva, el nivel de instrucción, los defectos físicos, la formación del cerebro y las oportunidades de superación o fracaso que éste tenga. En este sentido, Socorro (2000) agrega, que el coeficiente intelectual es un elemento inmensurable que está totalmente disponible para cualquier persona, y más aún, en un mundo de total competencia, producto de la globalización, por consiguiente, la capacidad cognitiva ha sufrido grandes cambios. En referencia, Page (1999) comenta, que en un pasado sólo se relacionaba la capacidad cognitiva con los factores motivacionales afectivos de una manera estática y casual; hoy en día, se muestra de forma dinámica donde se toma en cuenta no sólo el intelecto que la persona posee, sino también la capacidad emocional reflejada por la misma. No obstante, aunque la tecnología se encuentra muy avanzada, no existe forma física de la inteligencia. Para ilustrar mejor, se tiene que la inteligencia cognitiva se centra en siete (7) aptitudes, tales como verbales, numéricas, espaciales, nemónicas que son las relacionadas con la memoria, perceptivas, lógicas y psicomotoras; todas estas, influyen en el proceso de medida de la capacidad intelectual mediante pruebas, teniendo como objetivo, ahondar en los distintos aspectos de la actividad intelectual.

A lo que Kreitner (1994) agrega, que las habilidades verbales son las utilizadas al momento de comprender lo que significa una palabra, la fluidez de palabra complementa los requerimientos simbólicos o estructurales como todas las

palabras que empiezan por b y tienen dos vocales, la habilidad numérica, es empleada para hacer cálculos aritméticos rápidos y correctos, la habilidad de la memoria es la capacidad de retención con que cuenta el individuo; también existen, la velocidad de percepción, identificando similitudes, diferencias y el razonamiento inductivo, que va del razonamientos específico a lo general.

Si bien es cierto, que las nuevas tendencias sugieren la selección basadas en competencias, siempre se recurre a elementos tradicionales, tales como el grado de instrucción, tiempo de experiencia, entre otros; en consecuencia, una organización desea tener individuos optimistas y encargados de generar un excelente clima laboral, por eso el coeficiente intelectual es primordial para el trabajador y es su coeficiente emocional, el que determinará su ascenso en la empresa.

A este respecto, Socorro (op.cit) comenta, que solamente tener el conocimiento y ponerlo en práctica a fin de responder a un hecho crea valor; más sin embargo, no es suficiente para considerar que el individuo posee el talento que la empresa desea y necesita, por tanto, el individuo a lo largo de su vida, se prepara académicamente buscando ingresar al campo laboral, y así, satisfacer necesidades básicas, cubriendo además, las expectativas de la organización.

Paralelamente, una empresa que no cuente con la capacidad de generar e incentivar el intelecto del trabajador, estará determinada al fracaso y es allí, donde interviene el concepto de la gestión al conocimiento referido por Caracho (2003), como la identificación del conocimiento intentando formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del mismo. Por supuesto, la gestión del conocimiento se encuentra vinculada al capital intelectual, que constituye los activos intangibles de una empresa.

2.3 LA CAPACIDAD EMOCIONAL Y ESPIRITUAL DE LOS TRABAJADORES Y SU ADAPTABILIDAD ANTE LAS CONTINGENCIAS DE LA EMPRESA

Así como el proceso empresarial desencadena una serie de presiones y reacciones por parte de sus integrantes, sucede lo mismo con el proceso individuos, pues muy especialmente, hoy en día en el mundo laboral se hace frente a nuevas situaciones

que son el resultado del mundo particular de cada ser, considerándose que solamente el individuo, es capaz de permanecer consciente de sus actos en medio de la actividad cotidiana, a fin d poder captar todos los estímulos que le siguen llegando desde fuera y poderlos incluir en sus propios sentimientos.

En esta perspectiva, el capital emocional es el tener conciencia de las emociones a objeto de comprender los sentimientos ajenos y aceptarlos; además, de tolerar las presiones y frustraciones que logren ocurrir, ya sea en el trabajo o en la sociedad para alcanzar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, brindando mayores posibilidades de superación personal. Por tanto, Cooper y otros (1998) lo definen, como la capacidad de sentir y entender de una forma positiva todas las emociones como fuente de energía humana, como información e influencia para el individuo. De manera, que cuando una persona respeta y confía en otra, se muestra la comprensión más formada de uno mismo y de los que lo rodean.

Análogamente, Goleman (op.cit) añade, que es la capacidad de reconocer los sentimientos propios de cada individuo y el de las otras personas, ayudándolos a motivarse y relacionarse con la sociedad. Dentro de este contexto cabe señalar, que el capital emocional se encuentra constituido por dos elementos, el interno y el externo; el primero, son todos aquellos sentimientos, valores y creencias de las personas integrantes de la organización, generando comportamientos y acciones que desencadenan en los productos y servicios de la empresa; en segundo, está constituido por todos aquellos valores, creencias y sentimientos por parte de los clientes, socios, proveedores que tienen con respecto a la empresa.

Sobre este particular, es de acotar que actualmente las empresas se encuentran tomando como eje central de la misma, al conocimiento y el capital emocional de los trabajadores, que en un futuro pasará a ser competencia primordial de las empresas que deseen liderar en el mercado. Así mismo, a fin de desarrollar el capital emocional tanto en la vida personal como en el trabajo, es fundamental conocer el modelo de cuatro pilares, formulados por Cooper y otros (1998), detallados a continuación:

1. El pilar del Conocimiento Emocional: es la honestidad emocional del individuo creando así, una eficiencia y confianza en sí mismo, con conciencia, responsabilidad y retro-informándose.
2. La Aptitud Emocional: es la forma de ser del individuo, la credibilidad del mismo y la capacidad que tenga para comprender, manejar y solucionar los problemas que se le presenten en la vida cotidiana.
3. La Profundidad Emocional: es el cómo vive el individuo en el ambiente en que se desenvuelve, ya sea en el trabajo o en el aspecto personal, y así consolidar su integridad, su responsabilidad, sin sentirse obligado.
4. La Alquimia Emocional: es la capacidad con que cuenta el individuo para resolver sus problemas y ajustarse a cualquier tipo de presión, y así poder competir con otras personas al mismo tiempo, que se crea oportunidades.

En efecto, el capital emocional trae consigo beneficios no sólo para el personal, sino para la empresa en sí, debido a que el mundo empresarial actual, es la plataforma ideal para el cambio por su necesidad imperiosa de supervivencia en un entorno cada vez más complejo, global y competitivo, el mismo obliga a revisar las creencias y modelos de dirección y recursos humanos; además, al ser empleado se manifiesta un crecimiento de la motivación, al lograr cumplir con todos los objetivos trazados, lo cual se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

Por supuesto, dice Stelzer (2000), que aumentará las actitudes positivas del individuo y tendrá una mayor adaptabilidad a los procesos de cambios, porque manipulará de manera eficaz y efectiva, tanto el miedo como la ansiedad. Este modelo es aplicable a cualquier empresa, en especial a aquellas fusiones que se dan en empresas de culturas diferentes.

Por otra parte, es importante señalar, que para aplicar la tendencia del capital emocional, se requiere del capital humanos; según Sewart (op.cit), este tipo de capital es la plataforma para obtener los diferentes tipos de capital, representando la capacidad intelectual de los integrantes de la empresa, la rapidez de conocimiento explícito o tácito que sea de interés para la misma. Por consiguiente, las personas generadoras de dicho capital son denominados talentos y sobresalen del resto de los constituyentes de la empresa, debido a la creación y puesta en

marcha de ideas que ayuden al progreso de la misma, al liderazgo y a la flexibilidad a los cambios presentados.

Para mejor entender, el desarrollo de las aptitudes emocionales permite manejar el conocimiento de la Inteligencia Emocional, que ayuda a la seguridad de la cultura organizacional, debido a que manipula con diplomacia conflictos laborales; además, intercede en la resistencia al cambio por medio del intercambio de ideas y promueve un trabajo en equipo, tal y como lo señala Goleman (op.cit), la inteligencia humano no tiene limites; es por eso, que se busca desarrollar el talento o el potencial del trabajador, pues de esta manera, se cumplirán con los objetivos planteados; en este sentido, Salovey y otros (1990), la definen como un tipo de inteligencia social y práctica, que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás.

Igualmente, discriminar entre ellos y usar la información a objeto de guiar el pensamiento y las acciones de cada individuo, sobre lo que Goleman (op.cit) comenta, que la inteligencia emocional trata de sentir, comprender, controlar y transformas los estados de ánimo tanto propios como ajenos, inquiriendo en la satisfacción con base en los sentimientos personales, al alcanzar la eficacia y la productividad que se necesita; es esencial canalizar estos sentimientos y emociones, ya que en canalizar estos sentimientos y emociones, ya que en ocasiones pueden conducir a un comportamiento impulsivo.

De esta manera se tiene, que la inteligencia emocional se divide en dos áreas, como lo son: la inteligencia intrapersonal e interpersonal; la primera, es la identificación de las emociones propias, entenderlas y aprovecharlas para orientar la conducta del individuo; ésta a su vez, se divide en tres dimensiones, tal y como lo señala Ríó (2003) sintetizándolo de la manera siguiente:

1. La Autoconciencia: involucra el reconocimiento de los estados de ánimos propios, es decir, identifica y determina los efectos que las emociones suelen tener en la persona; admite las debilidades y fortalezas que posee, y la confianza en sí mismo.
2. La Autorregulación: es el manejo de los impulsos y sentimientos en una situación dada para aceptar la responsabilidad de satisfacer objetivos,

adaptándose a los cambios que logren surgir, y aportar ideas novedosas y soluciones para los problemas que puedan presentarse.

3. La Motivación: es el empuje que guía a una persona a tomar una decisión y actuar entre las opciones que se le plantean, en consecuencia, la motivación se relaciona con el impulso, y éste obliga al individuo a la búsqueda continua de situaciones mejores para su realización personal y profesional.

La segunda, explicada por Sotillo (2000), es la capacidad de entendimiento y conciencia del individuo para reconocer los sentimientos de la otra persona y actuar en proporción a ellos. En este tipo de inteligencia, intervienen dos dimensiones: (a) La Empatía, la cual afirma que es la capacidad de observar e intuir el estado anímico de las personas, es decir, poseer sensibilidad y percepción con respecto a los sentimientos de otros individuos, logrando entender, desarrollar y reforzar la habilidad con que cuenta el individuo, brindándole a su vez, oportunidades en la sociedad donde se desenvuelve, tomando en cuenta las corrientes políticas y el poder de las relaciones entre sus miembros. (b) Las Habilidades Sociales, que representan la cualidad de aprender a entender a los demás, mediante la comunicación abierta para lograr los objetivos grupales.

Ésta se refiere igualmente, a la utilización del liderazgo para promover el cambio que pueda necesitar una organización mediante la comunicación; cultiva también, las relaciones que benefician a todas las partes involucradas y conseguir consecuentemente, el fortalecimiento del equipo.

Así pues, cuando se desarrolla la inteligencia emocional, se da paso a la evolución de distintos modelos sociales y empresariales donde se requiere de los trabajadores un mayor nivel de integridad, colaboración y conciencia, y donde el recurso humano se convierte en ser humano en toda su dimensión, desde la espiritualidad que proviene del hogar, de la sociedad y también del trabajo. Por consiguiente, las emociones, los pensamientos y las acciones se entrelazan, así como la inteligencia emocional con la capacidad espiritual que tiene un individuo. A este respecto, Zhoar (2000) dice, que no basta contar con la inteligencia emocional; de manera, que cuando el individuo se encuentra en silencio orando o

meditando, se percibe un sentimiento de divulgación de la propia individualidad; en esta medida, la espiritualidad individual puede ser más sólida en unas personas que en otras, debido al valor intrínseco de cada ser, independientemente de la religión, credo o dogma.

Significa entonces, según señalamiento de dicho autor, que es un complemento de la inteligencia emocional y cognitiva, pues mediante ésta se obtiene la capacidad para afrontar el dolor, la alegría, encontrar importancia a los valores intrínsecos en el individuo y hallarle sentido y significado a los sucesos que transcurren a lo largo de la vida del individuo. Sin duda alguna, la inteligencia espiritual se puede considerar una habilidad necesaria con la finalidad de desempeñarse íntegramente en las empresas. Agrega también, que el universo donde se encuentra ubicada la organización se preocupa solamente de las necesidades materiales, olvidándose de la importancia del nivel de satisfacción de los empleados; por ello, se han implementado tendencias humanista con el fin de adquirir plenitud entre los empleados, al mismo tiempo que se ofrece un ambiente de armonía en la estructura interna de la misma.

Es allí, donde interviene justamente la Inteligencia Espiritual, la cual se ha convertido en una necesidad; por otra parte, no es imperioso invertir costosos sistemas para implementarla, sólo basta realizar talleres y jornadas para que el individuo perciba su inteligencia y simplemente hace falta desarrollarla, ya que al implementar el individuo este tipo de inteligencia, se dice que se está en condiciones de ser creativo e intuitivo, y tener como objetivo principal, el beneficio común antes de las necesidades personales, encontrando significado a sus labores y transmitirlo a sus subordinados. Consecuentemente, llegar a ser mejores miembros de equipo al tener mayor capacidad de soportar problemas difíciles.

En este sentido, se muestran los tres niveles de inteligencia, que según O'Donnell (op.cit), son Inteligencia Cognitiva, Inteligencia Emocional y la Inteligencia Espiritual. Sobre este particular cabe resaltar, que ninguna de las dos primeras pueden explicar la extraordinaria complejidad de la Inteligencia Humana; por tanto, es necesario un tercer nivel que permita el pensamiento simbólico para

afrontar cuestiones morales, desarrollar la imaginación, la capacidad de creer en algo y llevar a la acción las aspiraciones.

Debe señalarse que, el coeficiente intelectual es el factor capaz de brindar la orientación y la fortaleza al intelecto, así como la ocupación y tranquilidad a la mente, a diferencia de los coeficientes intelectual y emocional, en donde se pueden plantear situaciones hipotéticas, el coeficiente espiritual se aplica automáticamente a la vida cotidiana de cada individuo; es el factor capaz de brindarle la orientación y fortaleza al intelecto para así ocupar y tranquilizar a la mente.

Por consiguiente, en la capacidad espiritual va inmersa la forma en cómo el individuo actúa en situaciones extremas dando a conocer la integración con el medio que lo rodea, siendo objetivo para lograr que las circunstancias evolucionen de una manera positiva.

Secuencialmente, O'Donnell (1998) señala, que la capacidad espiritual también va definida por los valores componentes de la empresa, es decir, los valores que posean cada uno de los trabajadores que pertenezcan a ella, para así integrar y formar un sistema que manifieste la cooperación de los empleados para lograr la unión y obtener como resultado, la innovación, colocando a la misma en un posicionamiento del mercado.

En este mismo orden de ideas, la Revista Training and Development (1994) citada por O'Donnell argumenta, que en un experimento realizado por el 50% de los trabajadores se enteraba de los planes de la empresa por medio de rumores, el 47% lo hacía por circulares internas y sólo el 3%, recibe algún tipo de comunicación. Esto deduce, que sólo en el último porcentaje, se tiene contacto directo con los trabajadores, para informarlos de dichos cambios. En consecuencia, esta misma falta de implicación en los procesos empresariales, conlleva a la falta de compromiso por parte de los trabajadores y no exteriorizar los sentimientos que estos tengan.

Así pues, estos sentimientos no consiguen ser impuestos, sino que deben fluir de la persona, es decir, que si la misma desea ser competitiva e innovadora, es porque de esa manera, lo ha decidido.

2.4 LA ENDOCALIDAD COMO PLAN DE DESARROLLO

En el deseo de obtener el éxito, mediante el logro efectivo de las metas ya establecidas en una organización, se requiere obviamente, de la aplicación de diferentes estrategias o herramientas que coadyuven a mejorar la gestión empresarial, concebida esta última, como la acción y efecto de administrar y dirigir todo lo relativo a las actividades de una empresa, ya sea ésta una sociedad comercial o industrial. Dentro del marco de estrategias o herramientas, se plantea la teoría de la Endocalidad, descrita por O'Donnell (2003), como la capacidad del individuo para implantar y conservar un estado de equilibrio y serenidad, para obtener la disposición requerida para actuar de una manera realmente efectiva y por supuesto, objetiva. En tal sentido cabe destacar, que la misma es considerada de vital importancia para la productividad de la organización, ya que en la medida que el trabajador se sienta satisfecho, de igual forma, generará su trabajo.

Para mejor entender, en el manejo y aplicación de la Endocalidad, se produce la combinación de los aspectos emocionales, espirituales e intelectuales orientados hacia los aspectos empresariales, alcanzando progresivamente todos y cada uno de los objetivos planteados. De allí, que la suma del compendio de las tres inteligencias de cada uno de los trabajadores, es lo que determina en definitiva, el ambiente de trabajo y por lo que en esencia, se requiere conducir la responsabilidad y transmitirla a los distintos personajes que conforman la organización.

Tal es, por lo demás, que se concibe que el verdadero valor de una organización, va más allá de las simples acciones o de los activos fijos, como de cualquier activo palpable, pues el valor esencial de la misma, es la suma de todos los valores internos que poseen los trabajadores que integran dicho organismo.

Porque en teoría y práctica, es donde interviene la Inteligencia Espiritual, la cual se ha convertido en una necesidad como bien se ha dicho y por otra parte, no requiere de la inversión de costosos sistemas para implementarla; de manera simple, se hace mediante talleres y jornadas que brinden la oportunidad de desarrollarla y en su aplicación, se observará con seguridad, que las condiciones

de ser creativo e intuitivo, se incrementará en beneficio personal y por supuesto, de la empresa.

De manera, que al conjugar las tres inteligencias, como lo son la cognitiva, la emocional y la espiritual, se conformará una calidad interna que fluirá con certeza hacia todo lo externo, al brindar la orientación y fortaleza al intelecto, junto a la ocupación y tranquilidad a la mente, asegurando seguidamente, que el individuo actuará adecuadamente en situaciones extremas, dando a conocer la integración con el medio que lo rodea, al ser objetivo y asertivo en todos sus proceder y toma de decisiones.

Por tanto, concentrar todo este contenido en un conjunto de disposiciones adoptadas por todo trabajador sin distinción de cargo jerárquico para toda tarea o actividad que se ejecute, asegurará la optimización de la gestión empresarial desde la propia organización.

CAPÍTULO III: MARGO ORGANIZACIONAL

3.1 GÉNESIS

Audio Match, C.A., es una empresa familiar que nace en 1977, con la apertura de un local comercial ubicado entre las esquinas de Colón a Camejo., local 15, al lado del Pasaje Zingg, El Silencio; tiempo después, se mudó a la Candelaria en el año 1998, con la finalidad de tener una ubicación y una infraestructura más adecuada, además de la posibilidad, de establecerse en una zona conocida por excelencia en la venta de electrónica. Actualmente, se encuentran ubicados entre las esquinas de Ferrenquín a Cruz de la Candelaria. Edificio Jardíninfan. Local 3, La Candelaria. Teléfonos: 5760285-5783339.

Esa iniciativa, los llevo a mantener una amplia gama de productos tales como dvd, televisores, LCD, equipos de sonido, radio reproductores y amplificadores para carro, cornetas, cámaras de video y fotográficas, relojes, mp4., Ipod, electrodomésticos, microondas, playstations, etc. Adicionalmente, desde hace seis meses han incluido el área de la computación, rama en la cual han sido altamente productivos, al punto de obtener reconocimientos a nivel nacional como la tienda de mayor venta.

En este compendio vale resaltar, que la Empresa cuenta con un alto número de proveedores reconocidos, tales como: Sony de Venezuela, Oster de Venezuela, Pioneer, Hewlett-Packard, Samsung, LG, Panasonic de Venezuela, Kode, entre otros, manteniendo una relación comercial satisfactoria con los proveedores, lo cual ha generado un beneficio para la empresa, al obtener altos límites de crédito. Como ya se comentó anteriormente, Audio Match, C.A., es una empresa de tipo familiar donde se hace evidente, la propiedad accionarial, así como el hecho, de que los puestos directivos, se encuentran bajo la tutela del grupo familiar. Actualmente cuenta con 16 empleados.

3.2 MISIÓN Y OBJETIVOS

La misión de Audio Match, C.A. es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proveedores, accionistas y trabajadores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestro negocio, garantizando eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido.

Justo es decir, que el objeto de esta empresa es la compra-venta, importación, distribución, almacenamiento, comercialización y mercadeo de todo lo relacionado con artefactos electrodomésticos, equipos de sonido, video y televisión, sonido profesional, línea de audio para automóviles y equipos de aire acondicionado, entre otros.

3.3 ESTRUCTURA

La estructura organizativa se encuentra actualmente conformada, por dieciséis (16) trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: El presidente, vicepresidente, un gerente de ventas y cinco vendedores, por una parte; por otra, se cuenta con tres cajeras y en el área de despacho o Almacén, se tiene al gerente de área, quien dirige cuatro empleados asignados a ese sector; finalmente, en el plano administrativo, se cuenta con un gerente y su asistente, tal y como se muestra a continuación:



3.4 PROBLEMÁTICA

En cuanto a la problemática, se ha podido observar, que en Audio Match, C.A. , ha crecido vertiginosamente, requiriendo mayor atención no sólo en el desempeño financiero, sino el del recurso humano que allí labora, debido a que se mantienen distantes de las tendencias actuales que impiden el libre desarrollo de la organización al no haber generación de ideas, mostrarse poca efectividad de los equipos de trabajo y algunas decisiones que se han venido postergando tanto de inversiones como de incorporaciones; además, parte del personal que ejerce poder producto de su rango jerárquico, se niega a la necesidad evidente de cambio, ante las nuevas perspectivas económicas y tecnológicas, diferentes regulaciones y crecientes expectativas de los clientes.

CAPÍTULO IV: EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

4.1 PROPÓSITO DEL DIAGNÓSTICO

Como propósito del diagnóstico, se tiene la intención de identificar el conjunto manifestaciones que permitan fijar el carácter particular de la situación de estudio en la Empresa Audio Match, C.A., para seguidamente, orientar el plan de desarrollo de la Endocalidad en función de la necesidad real identificada, para lo cual se identificó justamente, las fuentes organizacionales, teóricas y vivas.

4.2 PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Se preparó el instrumento a aplicar con la intención de recabar la información necesaria para diseñar el plan de desarrollo de la Endocalidad; seguidamente, se convocó a todo el personal sin distinción de cargo y previa autorización de la gerencia; se procedió a darles una explicación precisa del estudio que se estaba realizando y las pretensiones del mismo, para lo cual se les aplicaría a ellos un instrumento, hacia el cual mostraron aceptación y prestaron toda su colaboración. Vale resaltar, que dentro de este proceso surgieron preguntas e igualmente, ciertas sugerencias, las primeras fueron aclaradas en su totalidad y en cuanto a las segundas, se tomó nota de ello, para ser tomadas en consideración oportunamente. Por supuesto, anterior a esto se hizo una prudente revisión teórica sobre la temática tratada; seguidamente, las organizacionales y finalmente, las vivas.

4.3 PROCESO DEL DIAGNÓSTICO

Primeramente, se hizo la respectiva revisión teórica, para seguidamente, contando con una adecuada plataforma de información sobre la temática, se procedió a identificar las fuentes organizacionales y vivas. De manera, que una vez que se aplicó el instrumento requerido para recolectar la información necesaria, a proporcionar por los trabajadores de la Empresa Audio Match, C.A., previa explicación del mismo y del objetivo del estudio por supuesto, se procedió a ordenar, clasificar y analizar la información. Seguidamente, se elaboró una matriz de análisis a objeto de mostrar los resultados, a la vez, que se proporcionan

critérios y opiniones de los aspectos explorados. Vale resaltar, que para tal fin se construyó un cuestionario (ver anexo 1), y se aplicó la observación directa, porque el investigador es quien capta todo indicio que se pueda suscitar mientras es aplicado el instrumento en mención. Todo esto, permitió diseñar obviamente, el plan de desarrollo de la Endocalidad planteado.

4.4 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

A fin de que los resultados sean comprendidos de manera sencilla, se elaboró una matriz, que define el criterio de análisis para luego ser interpretados y relacionados con el deber ser. Para su mejor comprensión dicha matriz se encuentra constituida por columnas que llevan un orden correlativo bajo designaciones de ítem, donde es colocado el número de la pregunta; seguidamente, el indicador que se desglosa al haber dimensionado la variable de estudio (que aunque no se muestra, se hizo a fines de identificar de manera precisa los aspectos a investigar), que va dictada por los objetivos pautados. Vale decir, que la pregunta planteada fue respondida por el personal que labora en Audio Match, C.A. y en la columna final, se muestra el comentario por el investigador, que es parte fundamental para la consecución de la presente investigación.

Ítems	Dimensión	Indicador	Pregunta Formulada	Respuesta Obtenida	Comentario del Investigador
1	Procesos Empresariales	Globalización	¿Cómo influye la globalización en los procesos empresariales?	La mayoría opinó, que influye de manera positiva, ya que al abrir el mercado al nivel mundial se da a conocer tanto la empresa como el producto, dando mayores oportunidades de negocio.	Siempre es conveniente tener en cuenta, que la globalización influye directamente en los procesos empresariales, debido a que estos se transforman continuamente, y las empresas deben adaptarse a dichos cambios.
2		Calidad	¿Cómo logra la empresa cumplir con	Los trabajadores generalizaron, que se logra	El cumplimiento de los procesos no sólo se logra

			unos procesos empresariales efectivos?	mediante el establecimiento de metas, políticas y el cumplimiento de las normas específicas en los respectivos manuales.	con el establecimiento de las metas, sino también, con el acatamiento y control de las mismas.
3			¿Qué acciones realiza la empresa para ofrecer servicios y productos de calidad?	Se manifestó una opinión generalizada, de que se ofrece al cliente una página web, en donde el mismo muestra sus inquietudes, se utiliza sólo productos de alta calidad y se brinda un trato directo al cliente.	Es importante mantener buenas relaciones con el cliente como eje principal en torno al cual, gira la empresa, lo cual se logra ofreciendo productos y servicios de calidad.
4		Mercado	¿Cómo está posicionada la empresa en el mercado en el que opera?	Aquí opinaron, que la empresa se encuentra favorablemente posicionada en el mercado; no obstante, quisieran ampliarlo.	Es fundamental para la empresa, contar con una ventaja competitiva frente a sus competidores más cercanos y posibles contendores.
5			¿Qué actividades cumple la empresa para llevar a cabo las metas?	Existe una opinión común de que el adiestramiento y la capacitación del personal, son primordial para el logro de las metas planteadas. Además de que los trabajadores en general, manifiestan sentirse identificados con la empresa.	La empresa Audio Match debe establecer las estrategias que le indiquen cómo llevar a cabo las metas planteadas; éstas incluyen todos los procesos que afecten directamente a la organización.
6		Cambio Estructural	¿De qué forma afectan los cambios económicos	Hubo manifestación, de que han afectado negativamente,	Los factores económicos que afectan directamente a la

			existentes en el mercado?	trayendo como consecuencia la baja demanda de los productos y por ende, poca rotación de los inventarios.	empresa como subcontratación, privatización, control cambiario y depresión económica generalizada, llevan a la empresa a la disminución y atraso en los procesos de compras, por lo que deberían cambiar el enfoque de estrategias para momentos en que prevalece la incertidumbre.
7			¿Qué actividades ha realizado la empresa en sus procesos empresariales para adaptarse a dichos cambios?	En general, se han dedicado profundamente al lanzamiento de ofertas y mejora continua en los sistemas tecnológicos y operativos para facilitar la interacción con los clientes.	Debido a las perturbaciones económicas, Audio Match debe establecer acciones como promociones, ofertas y flexibilidad en las políticas de cobro, entre otros.
8		Inestabilidad	¿De qué manera se enfrenta los agentes de tensión, miedo, confusión provocados por los factores externos e internos en los diferentes niveles de la organización?	En concordancia, todos contestaron que por medio de incentivos, reuniones y participaciones a los trabajadores.	Audio Match requiere impulsar a los trabajadores a obtener mayor sentido de pertenencia y de seguridad en las actividades que se realizan dentro de la empresa como tal.
9		Individuo	¿Cómo se siente usted al tener exceso de trabajo o presión causados por la	Con un gran compromiso y con la necesidad de culminar satisfactoriamente las actividades	Debido a la rapidez con la que se manejan actualmente los procesos operativos, debe

			limitación del tiempo?	encomendadas.	realizarse una planificación dinámica para contrarrestar el trabajo bajo presión, y herramientas que les permitan mantener la efectividad, incluso en los momentos inevitables de tensión.
10	Capacidad Emocional	Confianza	¿Cómo se siente usted usualmente a la hora de tomar decisiones?	Todos los trabajadores coincidieron que se sienten seguros y con base suficiente para tomar cualquier tipo de decisión.	Es importante, que la alta gerencia de Audio Match, refleje seguridad ante todos los trabajadores, para que los mismos cumplan a cabalidad las actividades delegadas.
11		Autocontrol	¿Qué actitud asume usted ante una situación confusa?	Se generalizó, que se consulta con personas que puedan ayudar a esclarecer dicha situación; además, se busca la causa que genere confusión y se discute al respecto entre los compañeros de trabajo.	Es necesario que el área ejecutiva cuente con personal capaz de enfrentar cualquier situación sirviendo proactivamente a la empresa.
12		Relación	¿Cómo logra usted mantener el respeto bilateral en sus relaciones laborales?	Contestaron en su mayoría, que lo primordial es respetar el espacio y la opinión de los compañeros para lograr un clima de armonía.	Es primordial para una empresa, contar con un ambiente organizacional estable que le permita mantener buenas relaciones entre quienes laboran en ella, logrando de esta manera, cumplir con los objetivos trazados.

13		Capacidad de comunicación	Explique, ¿cómo es la comunicación entre usted y las personas que se encuentra bajo su cargo?	Se obtuvo como respuesta, que existe comunicación recíproca, debido a que se toma en cuenta el nivel de satisfacción de los trabajadores en su desempeño laboral.	Es fundamental, que en toda organización exista una comunicación abierta en todos los niveles de la estructura organizativa para lograr la integración entre ellos.
14		Cooperatividad	¿De qué manera contribuye usted para mejorar el ambiente de trabajo?	Como respuesta mayoritaria se obtuvo, que al darles la confianza para expresar sus necesidades e inquietudes se consigue un mayor rendimiento del trabajador; además, de lograr un mejor ambiente de trabajo.	Los gerentes de Audio Match deben tener presente, que el personal que constituye la organización es el eje central de la misma, por lo que se debe esperar colaboración de todos para lograr las metas trazadas de forma placentera.
15	Capacidad Espiritual	Valores Personales	¿De qué manera influyen todos aquellos valores aprendidos por usted en el ámbito laboral en que se desenvuelve?	La respuesta obtenida por todos los trabajadores, es que influyen de manera positiva en el trabajo, ya que mediante las relaciones entre la alta gerencia y sus subordinados es sana, productiva y de gran ayuda para el desarrollo interno de la empresa.	La organización está comprometida por el funcionamiento interno e integral de ella y depende de cada individuo aportar los valores inculcados a lo largo de sus vidas para lograr un ambiente de trabajo próspero y apto para adaptarse ante cualquier

					situación.
16			¿Por qué cree usted, que el ser sincero y respetuoso con sus compañeros y jefes es importante para la organización?	Todos coincidieron, en que dichos valores tales como la honestidad, la honradez, la sinceridad, la humildad, entre otros, son importantes para crear un clima organizacional favorable, creando así, confianza entre todas las personas que cumplen una labor dentro; no obstante, esto no se encuentra establecido.	Es primordial para Audio Match, que el trabajador tenga una alta autoestima para transmitir seguridad a las personas que tiene a su cargo y que se establezca en la empresa un código de valores a fin de unificar creencias organizacionales.
17		Valor Social	¿Por qué la importancia de que la honestidad vaya unida a la integridad de una persona y juegue un rol preponderante en la organización?	Todos respondieron que si el personal a cargo de la gerencia no cuenta con dichos valores, el entorno de la empresa se vería afectado y se demostraría en los resultados obtenidos, además, que dicha gerencia debe dar el ejemplo para contribuir a mejorar los valores de cada individuo integrante de la misma para ponerlos en práctica en la sociedad donde se desenvuelven.	La honestidad es un valor importante que se debe aplicar en todos los estratos de la organización, debido a que cada empleado tiene a su cargo, tareas de responsabilidad a cumplir.
18		Valor Empresarial	¿Cómo logran poner en práctica los valores las personas que	En su mayoría, respondieron que los valores se ponen en práctica durante todas las	Es vital tener presente, que los valores de una organización vienen dados con

			integran la empresa?	actividades laborales que se realizan dentro de la organización como la sinceridad, honestidad, ética.	el individuo que la conforma, por lo que no pertenecen a la empresa.
19	Herramientas o Estrategias	Inteligencia Emocional	¿Cómo se utiliza el reconocimiento y la sensibilidad en la búsqueda de incrementar la exigencia de la productividad?	Respondieron, que no se utilizan de una forma adecuada, ya que sólo lo hacen para las ocasiones festivas de la organización y no para darles constantes incentivos.	Es fundamental para Audio Match, que cualquiera de sus empleados se sientan incentivados y reconocidos, de esta forma, su rendimiento aumentará, debido a que se sentirán tomados en cuenta.
20			¿Cómo se estimula la empatía del grupo?	En su mayoría respondieron, que necesitan le depositen mayor confianza, para así conocer de ellos mismos, las necesidades e inquietudes que puedan presentársele en un momento determinado.	Es necesario en Audio Match, que se perciba y comprenda los sentimientos y preocupaciones de los trabajadores, logrando de esta manera, satisfacer dichas necesidades y con habilidad, inducir al grupo a las respuestas deseadas.
21		Inteligencia Cognitiva	¿Cómo se mide la capacidad de trabajo de las personas que laboran en su empresa?	Todos coincidieron, que las miden por la calidad del trabajo de las personas, así como de la iniciativa de las mismas, la actitud y el rendimiento de la organización.	La capacidad de trabajo de una persona no es cuantitativa, sino cualitativa, debido a que puede ser medida a través de los resultados que se obtengan de la actividad que se realiza.
22			¿De qué forma busca usted incentivar el cultivo del intelecto?	Respondieron, que mediante la realización de cursos, talleres de crecimiento personal e	Es significativo para Audio Match, dar oportunidad a sus trabajadores de superarse

				incentivos para estudios universitarios.	académicamente y de brindarles el apoyo necesario para que ellos lo logren.
23		Inteligencia Espiritual	¿¿Cómo son usualmente, las relaciones y situaciones en que se involucra el personal en función de sus cualidades y defectos?	En general, respondieron que las relaciones son un poco difíciles al momento de aceptar una responsabilidad por un error u omisión que ponga en riesgo el trajo en equipo.	Los integrantes de Audio Match, deben tomar en cuenta que todo individuo cuenta con personalidad propia, debido a esto, es indispensable que dichos integrantes se acepten unos a los otros, tal cual son, para perder el miedo a la crítica.

CAPÍTULO V: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

5.1 PROCESO DEL DISEÑO

Tomando en consideración toda la teoría consultada y los resultados del Diagnóstico de Audio Match, C.A. se fueron tomando todos los aspectos que conforman las tres inteligencias y que se engloban en la Endocalidad y con base en los vacíos conseguidos en la empresa en estudio, se conformó una estructura que representa el plan de desarrollo de la Endocalidad, explicando detalladamente los pasos a seguir para optimizar la gestión empresarial desde la propia empresa. En este sentido, se clasificaron técnicas para la selección de competencias, se fusionaron las inteligencias para desarrollar el plan y se programó la capacitación del personal involucrado.

5.2 LA PROPUESTA

La propuesta consiste, en el Diseño de un plan de desarrollo de la Endocalidad a fin de optimizar la gestión empresarial desde la propia organización en la Empresa Audio Match, C.A.

5.2.1 JUSTIFICACIÓN

La propuesta planteada surge de la necesidad de un cambio de la estructura organizativa, debido a que hoy en día los trabajadores de Audio Match, C.A. están inmersos en una constante lucha interna, consecuencia del trabajo bajo presión, por lo que se pretende tomar en cuenta los sentimientos y las emociones, sin dejar a un lado la capacidad intelectual de la persona, considerando por supuesto, que cada vez más, adquiere relevancia el tomar en cuenta la capacidad de generar e incentivar el intelecto de cada trabajador, más al saber, que el conocimiento hay que ponerlo en práctica para generar valor.

Concatenadamente, el individuo debe desarrollar su talento, tener conciencia de sus emociones para comprender los sentimientos de los demás, tolerar las

presiones y frustraciones que se puedan presentar tanto en el trabajo como en el medio donde se desenvuelve, y así, alcanzar la capacidad de trabajar en equipo, adoptando una actitud empática y social, al brindar simultáneamente, mayores posibilidades de superación

5.2.2 PROPÓSITO Y OBJETIVOS

Optimizar la Gestión Empresarial desde la propia Empresa, mediante un Plan de Desarrollo de la Endocalidad a fin de adecuar las capacidades de los trabajadores y la disposición para actuar de manera objetiva y efectiva.

5.2.3 ESPECIFICACIONES DE LA PROPUESTA

Se conjuntarán una serie de disposiciones para que sean adoptadas por los trabajadores, sin distinción de rango o cargo, que contemplarán los aspectos que refunde la Endocalidad y en la medida que se vayan practicando, las capacidades y habilidades de cada cual se harán patentes, generando un adecuado clima organizacional y apreciará, una mayor productividad en la empresa.

Para los fines del presente argumento, se muestra detalle:

Características que Perfilan al Trabajador

-  Proactivo
-  Motivador
-  Visión Compartida
-  Intelectual
-  Productivo
-  Preparación Sólida
-  Competitivo
-  Cooperativo
-  Integro
-  Innovador
-  Respetuoso
-  Humilde
-  Solidario

- ↪ Cordial
- ↪ Creativo
- ↪ Determinación
- ↪ Empuje
- ↪ Persistente

Valores de la Empresa Audio Match, C.A.

Tomando en consideración el verdadero valor de una empresa, lo cual va más allá de las acciones de los activos fijos, los productos y las marcas, se tiene que es la suma de todos los valores internos que poseen los miembros de la empresa. En tal sentido, se establecen como valores fundamentales para el mejoramiento interno de Audio Match, C.A.:

- ↪ El respeto hacia los compañeros de trabajo.
- ↪ La sinceridad con todos los integrantes de la empresa.
- ↪ La lealtad para con Audio Match.
- ↪ La Cooperación para el logro de las metas establecidas.
- ↪ La ética como profesional y como persona.
- ↪ La equidad para todos.
- ↪ La motivación como centro de apoyo para los trabajadores.
- ↪ La relación interpersonal como parámetro para el funcionamiento ameno de la organización.
- ↪ La seguridad al momento de realizar las actividades delegadas.

Audio Match y su Conducta

La necesidad de una conducta ética ha sido puesta en evidencia a través de los años y la historia, por lo que todas las personas que laboramos en Audio Match, dejamos aquí plasmadas nuestras convicciones para hacer de nuestro trabajo un ejemplo, tomando en cuenta el ambiente que afecta a nuestra institución, como lo son: capital, fuerza de trabajo, niveles de precios, necesidades de los clientes; comprendiendo al mismo tiempo, el alcance de la tecnología y los factores del entorno tan estrechamente ligados a nuestra labor. En tal sentido, señalamos las siguientes:

- ↪ Nos comprometemos con la misión y visión de Audio Match.
- ↪ Asumimos los lineamientos establecidos por cada gerencia, para lograr

entre todos una efectiva labor.

- ↪ La Honestidad es complemento indispensable en todas nuestras acciones.
- ↪ Nos abstendremos de actuar en situaciones ambiguas que puedan implicar cuestionamientos éticos.
- ↪ Prestamos nuestra colaboración en las auditorias que se realicen.
- ↪ Nos comprometemos al cambio en la búsqueda de la innovación para prestar siempre un mejor servicio a nuestro cliente.
- ↪ Nos mantenemos actualizados en todos los conocimientos y tecnologías que nos pueda ser útil.
- ↪ La verdad y la justicia, amplían nuestros horizontes.
- ↪ La puntualidad y el rendimiento en nuestro trabajo, son pilares fundamentales para que nuestra labor sea efectiva.
- ↪ Los objetivos planteados los logramos de manera responsable y transparente.
- ↪ La posibilidad de conflictos, la subsanamos con una actitud ganar/ganar.
- ↪ Trabajamos con un fin común en mente, sin que influyan nuestros intereses personales en beneficio de Audio Match.
- ↪ Los planes y acciones los evaluamos en función de sus consecuencias, de tal manera que produzcan el mayor bien posible al mayor número de personas.
- ↪ Estamos conscientes que nuestros derechos termina donde comienzan el del otro.
- ↪ La justicia, la equidad y la imparcialidad son las principales guías para la toma de decisiones.
- ↪ Ser fieles a los más elevados principios morales.
- ↪ No incurrir en discriminaciones injustas mediante la concesión de favores o privilegios especiales a nadie.
- ↪ No hacer promesas privadas de ningún tipo que comprometan los deberes de su puesto.
- ↪ Denunciar la corrupción de llegar a descubrirse alguna.
- ↪ Enarbolar estos principios, en la inteligencia de que nuestro mejor trabajo se refleja en la calidad de servicio.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Para lograr un máximo de desenvolvimiento de la organización, donde los gerentes busquen la descentralización de autoridad y responsabilidad permitiéndole al empleado demostrar su capacidad de manejar y solventar ciertas

situaciones que se puedan presentar dentro de la organización, es conveniente utilizar como herramienta el empowerment.

Así se tiene, que el proceso de asignación de autoridad y responsabilidad supone determinar los resultados por alcanzar, asignar tareas, por supuesto establecer autoridad para el cumplimiento de las metas y objetivos, atribuyendo a los trabajadores la responsabilidad sobre los resultados, donde todo lo antes mencionado está sujeto a la influencia de las actitudes personales de cada trabajador, y que con un código de ética bien establecido se podrá lograr satisfactoriamente.

Vale destacar, que la responsabilidad sobre las acciones nunca debe ser mayor ni menos que la implicada por la autoridad delegada, a sabiendas de que, tanto ésta como la responsabilidad son dos instrumentos que permiten a un gerente, ejercer discrecionalmente y crear las condiciones óptimas para el desempeño individual.

Aplicando el Empowerment

Inicialmente, hay que definir el empowerment, el cual significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización, tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el empowerment, es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. De manera, que tanto la delegación, como el empowerment son cuestión de grado, lo que implica que tanto empleados y todo el equipo de trabajo, acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. De manera que:

- ↳ El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P=R$).
- ↳ Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P>R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.
- ↳ Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R>P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Investigación y Desarrollo como Prerrequisito Estructural

Debe ser recalcada la importancia de invertir para el futuro, no sólo en áreas tradicionales de inversión, sino también, en equipos de investigación y desarrollo de productos nuevos que puedan formar parte de las estrategias. Además, la organización debe invertir en su infraestructura para ir ampliando progresivamente su servicio y en la capacitación del personal, para mantenerlo siempre a la vanguardia y cubrir las necesidades que se vayan presentando; igualmente, cubrir en mayor proporción y con mejor calidad, la demanda del cliente.

Para lograr alcanzar la investigación y desarrollo dentro de audio Match, C.A., la gerencia general debe asumir ciertos retos:

- ↳ Audio Match debe educarse para reconocer que la inversión en desarrollo contribuye a fomentar la competitividad a largo plazo.
- ↳ Los gerentes y el personal deben comprometerse consigo mismo, en el aprendizaje al largo plazo.
- ↳ La gerencia general debe adoptar compromiso y liderazgo.
- ↳ Debe crearse una infraestructura más coherente para el desarrollo del personal y las gerencias.

Así mismo, es necesario equilibrar la credibilidad de las clasificaciones de las habilidades en las tareas con el desarrollo de las habilidades cognoscitivas, midiendo la efectividad del desempeño de los trabajadores.

Logrando una Efectiva Comunicación

Comunicar es mucho más que hablar y leer; es realizar una transferencia de información que resulte significativa para quienes participan en ella, donde prevalezca la confianza y respeto para cada individuo. En tal sentido, es conveniente tomar en cuenta las siguientes estrategias:

- ↳ Evitar la comunicación mediante un lenguaje peculiar. Se dará atención a quien está destinada la comunicación, para nivelarla en función de la audiencia.
- ↳ Tomar en cuenta los aspectos culturales de la comunicación: Evitar la emisión de juicios de valor sobre las personas y situaciones. Transmitir congruencia entre el vocabulario, el tono de voz y los gestos; además, que exista pertinencia en el contenido.

- ↪ Respaldo la comunicación con la acción de la Gerencia: Las palabras deben ser respaldadas por acciones para las mismas tengan el éxito esperado.
- ↪ Reiterar periódicamente la comunicación con los trabajadores: Hay que efectuar un seguimiento adecuado a las comunicaciones para que no sean olvidadas.
- ↪ Transmitir información y no únicamente datos: Se debe informar constantemente con una interpretación complementaria sobre lo que se pretende.
- ↪ La percepción y el comportamiento como elementos claves en la comunicación: Darle importancia a las reacciones de los trabajadores y tomar en cuenta la tipología antes de emprender la comunicación, utilizando el sentido común y práctico.
- ↪ Utilizar técnicas comunicacionales: Es conveniente darle utilidad a todos los medios de comunicación interna posible, como lo son el Intranet, las reuniones de equipo, delphi, sociales, carteleras de novedades, conexiones por video, pinboarding, entre otras.

Llevando los Valores a todos los Trabajadores de Audio Match

Inicialmente se deben formar equipos de trabajo con todos los que allí laboran, tomando en consideración:

- ↪ Los valores no pertenecen a la empresa, sino a las personas que la componen.
- ↪ Prepararlos emocional y espiritualmente para el cambio.
- ↪ Eliminar consignas y advertencias dirigidas a los trabajadores.

Entrenamiento

Considerando que entrenamiento o también conocido como coaching, es la dirección que desarrolla técnicas mediante las cuales, un trabajador o ejecutivo trabaja cerca de otro de mayor rango, o un ejecutivo señor, a quien se le llama mentor o capacitador, se han de utilizar las siguientes técnicas:

- ↪ Reuniones de trabajo.
- ↪ Trabajo en equipo.
- ↪ Fábulas.
- ↪ Charlas de crecimiento personal.
- ↪ Mesa redonda.
- ↪ Jornadas en grupo.

Espiritualidad en Acción

El rescatar los valores innatos de cada persona, es la espiritualidad, basada en la capacidad de comprender la propia conducta y hacer los ajustes necesarios de acuerdo al momento y a las personas que le rodean, tomando en cuenta que la Endocalidad propugna una espiritualidad que parte de un cambio de los paradigmas personales.

Planteamiento Estratégico Personal

El detenerse un momento a pensar hacia dónde van dirigidos los trabajadores que integran a Audio Match, es fundamental y se logra, mediante los siguientes pasos:

- ↪ Determinar el verdadero potencial de los trabajadores para guiarlos hacia donde mejor se desenvuelven.
- ↪ Identificar la voluntad de los subordinados para buscar soluciones que se adapten a los trabajadores.
- ↪ Definir los cargos o roles que desempeñan todos los trabajadores.
- ↪ Precisar los obstáculos que pudieran estar mermando el desenvolvimiento de las actividades; es decir, lo que le impide avanzar al trabajador.
- ↪ Trazar las metas, formulando el plan adecuado para el personal.
- ↪ Determinar los valores que están en práctica, para disminuir el esfuerzo entre todos y lograr el mayor rendimiento en el funcionamiento laboral.

Entendiendo nuestra Inteligencia Emocional

Se puede partir de la significación de la inteligencia emocional, que es la habilidad para comprender y dirigir a las personas a actuar de forma sabia, en las relaciones humanas asumiendo la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, al entender que:

- ↪ La Autoconciencia: Es la capacidad de reconocer nuestros propios estados de ánimo; es en ésta, donde intervienen las competencias emocionales, tales como la conciencia emocional, que identifica las propias emociones y los efectos que puedan tener; igualmente, la correcta autovaloración, que significa conocer las fortalezas y debilidades. También, la autoconfianza, que es el fuerte sentido del propio valor y capacidad.
- ↪ La Autorregulación: Es manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos, recuperándose de las tensiones emocionales al controlar nuestros sentimientos y adecuarlos a las circunstancias. Se encuentra formada por cinco actitudes emocionales, como lo son: (a) Autocontrol: mantener bajo control las tensiones y emociones perjudiciales; (b) Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad; (c) Escrupulosidad: aceptar la

responsabilidad del desempeño individual; (d) Adaptabilidad: flexibilidad para reaccionar ante los cambios; (e) Innovación: apertura y disposición ante ideas y enfoques novedosos.

↪ La Motivación: Es la tendencia que guía o facilita el cumplimiento de las metas establecidas; la misma, está compuesta por cuatro actitudes: (a) Afán de triunfo: es el interés orientado a mejorar o responder a una norma de excelencia. (b) Compromiso: alinearse con los objetivos de un grupo o una organización. (c) Iniciativa: disposición para reaccionar y aprovechar las oportunidades. (d) Optimismo: persistencia para cumplir objetivos, a pesar de cualquier obstáculo que se pueda presentar.

↪ La Empatía: Es la capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros y desde su propia perspectiva, saber qué quieren o qué necesitan y cultiva seguidamente, la afinidad con una amplia diversidad de personas. Se compone de cinco actitudes emocionales: (a) Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse por sus preocupaciones. (b) Ayudar a los demás a desarrollarse: darse cuenta de las posibilidades de desarrollo de los demás, reforzar sus habilidades y estimular su capacidad. (c) Orientación al servicio: prever y satisfacer necesidades de otros. (d) Aprovechar la diversidad: desarrollar las oportunidades mediante personas diversas. (e) Conciencia Política: interpretar las corrientes sociales, políticas y emocionales de la empresa y el poder de las relaciones entre sus miembros.

Además, comprende otras capacidades emocionales, como lo son:

↪ Influencia: tácticas efectivas de persuasión.

↪ Comunicación: practicar una buena escucha y elaborar mensajes convincentes.

↪ Manejo de Conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten en la empresa.

↪ Liderazgo: capacidad para inspirar y guiar a individuos o a la empresa.

↪ Catalizador de Cambios: manejar las situaciones nuevas que se presenten.

↪ Establecer Vínculos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales.

↪ Colaboración y Cooperación: trabajar con otros para lograr las metas compartidas.

↪ Habilidades de Equipo: ser capaz de crear sinergia para la persuasión de metas colectivas.

Teniendo que:

- ↪ **Evaluar el Desempeño.** La capacitación debe centrarse en las aptitudes y actitudes que más se necesitan para destacarse en el trabajo.
- ↪ **Evaluar al Individuo.** Se debe utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles de la persona, a fin de identificar lo que es preciso mejorar.
- ↪ **Comunicar las Evaluaciones con Prudencia.** La información sobre los puntos fuertes y débiles de una persona lleva una carga emocional.
- ↪ **Medir la Disposición.** No todas las personas se encuentran en el mismo grado de disposición.
- ↪ **Motivar.** La gente aprende en la medida en que se esté motivada; por ejemplo, si comprende que una aptitud y actitud es importante para ejecutar bien su trabajo y si hace de esa aptitud un objetivo personal de cambio.
- ↪ **Hacer que cada uno dirija su Cambio.** Cuando una persona dirige su programa de aprendizaje, ajustándolo a sus necesidades, circunstancias y motivación, aprender es más efectivo.
- ↪ **Concentrarse en Objetivos Claros y Factibles.** La gente necesita saber con claridad en qué consiste la aptitud y la actitud y qué pasos son necesarios para mejorarla.
- ↪ **Evitar la Recaída.** Los hábitos cambian con lentitud; las recaídas y los deslices no tienen por que ser señal de derrota.
- ↪ **Brindar crítica constructiva sobre el Desempeño.** La crítica positiva constante fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo.
- ↪ **Alentar a la Práctica.** Un cambio duradero requiere una práctica constante, en el trabajo y fuera de él.
- ↪ **Buscar Apoyo.** Otras personas afines que estén intentando cambios similares pueden ofrecer un apoyo constante crucial.
- ↪ **Proporcionar Modelos.** Una persona muy eficiente y de cargo alto, que sea el epítome de la aptitud y la actitud, puede ser un modelo para inspirar el cambio.
- ↪ **Dar Aliento.** El cambio será mayor si el ambiente de la organización sustenta el cambio, valora la aptitud y la actitud, ofreciendo una atmósfera segura para la experimentación.
- ↪ **Apuntalar el Cambio.** La gente necesita reconocimiento, sentir que sus fuerzas por cambiar tienen importancia.
- ↪ **Evaluar.** Establecer sistemas para evaluar el desarrollo a fin de ver si tienen efectos duraderos.

Podemos Obtenerla

La Inteligencia Cognitiva se hace con el transcurrir del tiempo, no se nace con ella, el estar capacitado no es garantía que una persona sea exitosa. De manera, que la Inteligencia Cognitiva se puede adquirir de la siguiente manera:

- ↪ La experiencia en el ámbito laboral.
- ↪ El grado de instrucción con que cuenta el individuo.
- ↪ La capacitación del personal con que cuente.

Los Factores Claves del Intelecto

- ↪ La capacidad de discernir, razonar, juzgar y decidir.
- ↪ La habilidad de recordar, asociar, identificar, entender, conocer y reconocer.
- ↪ La fuerza de voluntad.

5.2.4 CRITERIOS PARA LA IMPLANTACIÓN

Se tiene, que en la medida que las personas se involucran generando un nexo de filiación, se incrementa su interés por hacer las cosas de manera eficiente; si ese deseo, se enlaza con los conocimientos y habilidades, pues automáticamente todo cuanto se acciona se realiza acertadamente. De allí, que se considere que en la medida que se involucre el personal de Audio Match, en este proceso de cambio para desarrollar la Endocalidad, todos colaborarán y la implantación se dará de manera fluida y segura, porque simplemente, van a querer participar en él.

CAPÍTULO VI: IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA Y PROCESO DE CAMBIO

6.1 EL PROCESO

Primeramente se hizo una convocatoria para exponerles a todos los trabajadores, con anuencia de la gerencia, la situación y lo que se pretendía mediante la propuesta al diseñar un plan de desarrollo de la Endocalidad. Seguidamente, se estructuraron una secuencia de talleres y mesas de trabajo, que se desarrollaron en el lapso de diez días. En ese período, se dejó implantado el proceso de cambio. Ver el anexo 2.

6.2 RESULTADOS

Al rescatar los valores innatos de los trabajadores, como lo es la espiritualidad, se obtuvo como resultado:

PREMISAS DEL ANTIGUO PARADIGMA	PREMISAS DEL NUEVO PARADIGMA
Cambios impuestos por los directivos de Audio Match.	Cambios realizados inspirados por el Liderazgo de la gerencia.
La centralización de poder y la autosuficiencia como modelo, sin delegar funciones.	La delegación de órdenes y tareas, cumpliendo sólo como coordinador de las funciones delegadas.
Burocracia por parte de la gerencia de Audio Match.	La participación o la toma de decisiones en conjunto.
La competitividad sin importar los medios como se consiga, la agresividad contra los trabajadores para satisfacer altos estándares de venta.	Para lograr una competitividad sana, ahora se busca la cooperación de todos para lograr el fin propuesto, dándole importancia a los valores humanos.
Énfasis educativo pero sólo al nivel lineal, restando importancia a los empleados de menor jerarquía.	Raciocinio unido a la intuición, dándole apoyo a todos los integrantes de la Audio Match y en consecuencia, el acatamiento de las normas.
Se le da prioridad sólo al cumplimiento de las normas sin importar el personal que labora en Audio Match.	La preocupación se centra en el bienestar del trabajador y en consecuencia, el acatamiento de las normas se da por sí sólo.
La estabilidad del trabajador depende del estado de otras personas.	El cómo se siente el trabajador, depende de la espiritualidad con que cuente en ese momento.

Si el trabajador no recibe algún incentivo como remuneración o reconocimiento extra, simplemente no actúa.	El trabajador se motiva de adentro hacia fuera, ya que su mayor incentivo es la satisfacción personal.
Los ascensos, el status que se tiene son fundamentales para la felicidad.	Ahora, al aceptar que se puede obtener una posición privilegiada que sirva de ayuda para ser felices, cubren las necesidades que tienen.
El trabajador se presenta rindiéndole tributo al cuerpo.	SE percibe al trabajador como el ser espiritual que da vida a un cuerpo físico.

Al delimitarse el planeamiento estratégico personal, se realizó una selección de todo aquello que sirve y lo que no se utilice se desechó para evitar el desgaste innecesario de tiempo y esfuerzo, entre los cuales se tiene:

ÁMBITO PERSONAL	ÁMBITO DE LAS RELACIONES PERSONALES	ÁMBITO LABORAL
Desorganización	Rivalidad	Inmovilismo
Distracción	Dificultad para exponer los problemas	Falta de Autoridad
Olvidos	Retención de información importante para terceros	Desconfianza
Ignorancia	Egocentrismo	Falta de Planificación
Pensamientos Inútiles	Inseguridad, Timidez	Rotatividad
Resistencia al cambio	Comunicación poco clara	Repetición innecesaria de tareas
Contemplar lo que otros hacen	Sobre carga, stress	Reuniones mal planificadas

Lo aquí mostrado, se evitará en la medida que se vaya afianzando la Endocalidad, ya que estos son aspectos que necesitan mayor tiempo para medir los cambios generados.

Ahora bien, se puede decir que en general, los resultados obtenidos una vez implementado el plan de desarrollo de la Endocalidad, son los siguientes:

- La comunicación mejoró notoriamente e irá en progreso paulatinamente.

- Los trabajadores dieron manifestaciones de sentirse más personas, más felices, más plenos y con mayor calidad de vida; de hecho, se sienten más motivados.
- Las relaciones personales mejoraron.
- Las personas se comenzaron a implicar más en su trabajo, son mayormente responsables y autónomas.
- Se mejoró notoriamente el clima laboral y el liderazgo se ve reforzado.
- Aumentó la eficacia y eficiencia de los trabajadores y de los equipos.
- Los procesos de cambio y de mejora continua se agilizan.
- Se muestran más afianzados con la experiencia adquirida en el ámbito laboral.
- Están prestos a continuar capacitándose.
- Se dieron cuenta, de que el intelecto ocupa el control de la calidad del ser, cuanto más riguroso y preciso sean mayores posibilidades habrá de alcanzar un elevado nivel de Endocalidad.

FASE DE EVALUACIÓN

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

7.1 EVALUACIÓN DEL PROCESO GENERAL

Debido a los cambios en el mundo actual, las organizaciones han venido dándole mayor relevancia al recurso humano, considerando que para una empresa que es altamente significativo, más allá de cualquier tecnología o avance que se pueda presentar; es por eso, que la Endocalidad pasa a ser una de las tendencias fundamentales en la actualidad. Cabe destacar entonces, que los trabajadores de la Empresa Audio Match, obtuvieron un mejor rendimiento laboral al encontrarse más estables emocional y espiritualmente; por consiguiente, mostraron respuestas preactivas ante los momentos de presión o confusión que se le presentaron luego de aplicado el plan de desarrollo de la Endocalidad, tomando en consideración que ellos en muchos momentos tienen que laborar bajo presión como consecuencia de la competencia entre individuos al nivel del intelecto o de preparación, además de las exigencias del trabajo, las ventas bajas, trato poco adecuado, entre otros.

7.2 RELACIÓN ENTRE LO PLANIFICADO Y LO EJECUTADO

ETAPA I: FASE I: Diagnóstico -Identificar fuentes organizacionales -Comprender las fuentes teóricas -Caracterizar las fuentes vivas.	Esta primera fase, denominada Diagnóstico, se llevo a efecto, lográndose identificar las fuentes organizacionales, teóricas y vivas.
FASE II: Involucrar al personal en el proceso de cambio -Filiar ideas y expectativas comunes. -Discutir expectativas expuestas.	La segunda fase, la cual contempló el transcurso de involucrar al personal en el proceso de cambio, fue completamente satisfactoria logrando filiar ideas y expectativas comunes; al igual, se discutieron las expectativas expuestas.
ETAPA II: FASE I: Diseñar el Plan de Desarrollo de la Endocalidad -Diseñar la estrategia en la optimización de la gestión empresarial. -Clasificar las técnicas para la selección por competencia. -Fusionar el manejo de las inteligencias. -Capacitar al personal involucrado en el plan de desarrollo.	Esta fase I, contenida en la etapa II, sobre el diseño del plan de desarrollo de la Endocalidad, fue netamente satisfactoria, ya que se elaboró la estrategia para la optimización de la gestión empresarial; de la misma forma, que clasificar la técnicas a fin de seleccionar las competencias, para finalmente, capacitar al personal involucrado en el plan de desarrollo.

<p align="center">FASE II: Implementar el Plan de Desarrollo de la Endocalidad</p> <p>-Localizar las brechas resultantes de la adecuación del cargo y el trabajador. -Describir la aplicación continua del plan de desarrollo. -Concretar la ruta hacia la competencia.</p>	<p>De la misma forma, en lo que respecta a esta fase II, se implementó favorablemente el plan de desarrollo de la Endocalidad, localizándose oportunamente las brechas de los resultantes de la adecuación del cargo y el trabajo; posteriormente se describió la aplicación continua del plan de desarrollo y se concretó la ruta hacia la competencia.</p>
<p align="center">FASE III: Seguimiento</p> <p>-Medir indicadores. -Mecanizar la autoevaluación continua.</p>	<p>Esta última fase de seguimiento contenida en la III, fue propicio al establecer los indicadores de medición y mecanización de la autoevaluación continua.</p>

7.3 LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA PROPUESTA DEL TRABAJO DE GRADO

- Se estableció el perfil de competencia de los trabajadores.
- Se identificaron las cualidades a desarrollar por el trabajador.
- Se logró juntar los valores de la empresa Audio Match, C.A.
- Se involucró al personal con la misión y visión de la empresa, orientados hacia un fin común.
- Se llevó definitivamente la espiritualidad a la acción.
- Se desarrolló efectivamente el planteamiento estratégico personal sintonizado con el de la empresa.
- Se establecieron los indicadores de medición, para conocer continuamente la disposición hacia el trabajo bien ejecutado.
- Con base en la conjunción del intelecto, las habilidades y la disposición, los trabajadores manifestaron mayor entusiasmo e interés por ejecutar su trabajo de la mejor manera posible.
- Se sienten más tranquilos y confiados en su lugar de trabajo y con mayor disposición.
- Se vislumbra, mayor productividad en la empresa, a la par de que el trabajador se sienta satisfecho con sus compañeros y con la organización.
- Se observa mejoramiento en la gestión empresarial desde la propia empresa.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Se concluyó, que la globalización influye en sus procesos empresariales, ya que el mercado donde se desenvuelven se ha ampliado y la competencia que antes era al nivel regional, pasó a ser nacional; no obstante, Audio Match se muestra optimista, ya que cabe la posibilidad de crecer como organización.

En lo que respecta a la calidad, la empresa en estudio tiene claramente las metas establecidas y constantemente realiza cambios a fin de mejorar la atención al cliente y la calidad del producto que ofrecen; esto origina, que la misma cuente con controles internos sólidos que evalúan la calidad.

En cuanto al mercado, tienen un posicionamiento destacado, a pesar que en los últimos tiempos las ventas han mermado; más sin embargo, sólo se preocupan de sus competidores más cercanos, sin importar aquellos que pueden estar en vías de desarrollo y llegar a su mismo nivel.

Ahora bien, en el cambio estructural, la demanda de la organización es aceptable con respecto a las otras empresas; adpero, al existir una economía cambiante los niveles de producción son variados y la adquisición de dólares para la importación se dificulta y únicamente manejan los inventarios existentes, olvidándose por completo, de las reservas que toda empresa debe tener; además, de la limitante con respecto a los dólares, se les dificulta significativamente la adquisición de activos e insumos que ayuden a mejorar dicha situación.

Por otra parte, la inestabilidad de Audio Match no se da en su totalidad, ya que cuenta con estrategias aceptables para contrarrestar los agentes de tensión, miedo y confusión, brindándoles a los trabajadores, seguridad y confianza.

En este orden de ideas, las personas que allí laboran, se sienten comprometidos e identificados con la misma, ya que el ambiente de trabajo donde se desarrollan sus actividades, les facilitan herramientas para lograr el cumplimiento de sus tareas, mas consideran que sí se pudiera mejorar el trato entre unos y otros.

Por otra parte, la Empresa Audio Match no fomenta lo suficiente la capacidad de sus trabajadores.

Se pudo constatar, que la confianza está siendo bien utilizada por el personal calificado, ya que al sentirse bien consigo mismo, proyectan seguridad hacia los subalternos y en consecuencia, tomar medidas necesarias para hacer cumplir las normas cuando lo amerite.

Así mismo, se concluye que el autocontrol está presente en los gerentes de la organización, mas no en los de menos nivel; los primeros, conocen el rol que desempeñan y se muestran inseguros al instante de asumir decisiones importantes que le competen a su gerencia en momentos de presión o perturbación.

Ahora bien, en la relación existe el respeto de las opiniones entre todos los gerentes integrantes de la empresa, aceptando cualquier crítica constructiva que pueda realizárseles, mas no sucede lo mismo con los de menor jerarquía.

En lo que respecta a la capacidad de comunicación, la interacción en la gerencia es óptima, ya que se emiten mensajes claros y convincentes, teniendo la capacidad de negociar y resolver los conflictos laborales que se presentan; cosa que no ocurre con los de nivel más bajo.

Al hacer referencia a la cooperatividad, no se practica el trabajo en equipo,

8.2 RECOMENDACIONES

Considerando los resultados obtenidos, se recomienda que la planificación sea estratégica para adaptarse a los cambios impredecibles que ocurran en la economía del país.

Se debe tener en un mismo nivel de importancia el producto y los trabajadores que componen la estructura organizativa, así como también, al cliente.

Se podrían brindar facilidades de pagos para aquellos clientes que tienen un tiempo considerable con la empresa; además, de dar promociones del producto que se vende para que la captación del cliente sea mayor.

Se recomienda igualmente, que tomen en consideración a los competidores, ya que es posible que una organización grande pueda absorberlas y expandirse en el mercado donde la empresa es líder.

Continuar con el estímulo y la prestación de las herramientas de crecimiento y mejoramiento al personal, a fin de que cumplan con todas las asignaciones encomendadas sin sentirse ansiosos o con miedo por no lograrlo, brindándoles en consecuencia, la seguridad y confianza para expresarse cuando se sienta de esa manera, por lo que vale recordar lo dicho por O'Donnell al señalar, que ninguna empresa que no tenga buenas políticas de calidad, conocimiento del mercado en donde se desenvuelva, buenos servicios internos, estrechez de miras, la falta de capacidad para enfrentar desafíos, irremediablemente la guiará a su desaparición; en consecuencia, lo que se proyecta a escala empresarial es el reflejo de lo que ocurre a escala individual.

Es por eso, que Audio Match debe observar el lado positivo de los hechos que ocurren actualmente en el mundo empresarial para así analizar, evaluar, planificar y por último, implementar cambios y estrategias para prevenir que estos hechos afecten el interior de la organización.

Por otra parte es conveniente decir, que la calidad debe ser un compromiso de la cultura de la organización, dirigida a satisfacer a todos los clientes y para lograr el éxito total de la misma, se necesita de la participación de todos los trabajadores y la planificación estratégica se le debe dar realce, para la adaptabilidad de los cambios que puedan producirse.

Adicionalmente, se recomienda que Audio Match, evalúe periódicamente el nivel académico de los trabajadores a fin de incentivarlos a que se desarrollen en el ámbito laboral y obtengan un personal preparado para cualquier contingencia que se pueda presentar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M. (1998). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas. Venezuela.
- Bavaresco, A. (1997). **Proceso Metodológico de la Investigación**. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Beasley (1987). **British MENSA Magazine**. Cultivar el lado emocional.
- Bolívar, C. (2001). **¿Cómo Desarrollar la Inteligencia Emocional en la Empresa**. Los Talleres de IE.
- Bunge, M. (1993). **La Investigación Científica**. Editorial Ariel. España.
- Cambil, M. (2002). **El Capital Intelectual y Emocional como Elementos Transformadores en la Organización del Conocimiento del Siglo XXI de las Empresas registradas en la Cámara de Comercio del Estado Lara**.
- Cooper, R. y otros (1998). **La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones**. Editorial Norma. Caracas
- Cortina, A. (1994). **Claves para una Nueva Cultura Empresarial Ética de la Empresa**. Editorial Trotta. Madrid
- Eyssautier, M. (2000). **Metodología de la Investigación en el Desarrollo de la Inteligencia**. Ediciones México. México
- Kreitner, R. (1997). **Comportamiento de las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill. México
- O'Donnel, K. (1999). **Endocalidad**. Ediciones Oniro. Barcelona
- O'Donnel, K. (2003). **Endocalidad Empresarial**. Ediciones Oniro. Barcelona
- Pages, S. (2000). **El Conocimiento y las Competencias en las Organizaciones del Siglo XXI**. Gerencia del Conocimiento. Universidad Metropolitana. Caracas
- Salvery, P. y Mayer, J. (1990). **The Intelligence**. EEUU
- Caracho, J. (2003). **¿Cómo Implementar un Programa de Gestión del Conocimiento?**. Editorial Panapo. México
- Socorro, F. (2000). **Nuevos Paradigmas de Selección: Cuando el Valor Reside en el Conocimiento**. Editorial Trillas. México

Sotillo, R. (2003). **Cuando los Constructores Psicológicos Escapan del Método Científico: El Caso de la Inteligencia Emocional y sus Implicaciones en la Validación y Evaluación.** Editorial Trotta. Madrid

Stelzer, D. (2000). **La Inteligencia Emocional en el Mundo Laboral.** Editorial Diana. México

Stewart, T. (1997). **La Nueva Riqueza de las Organizaciones.** Editorial Cuatro Vientos. España

ANEXO 1

INSTRUMENTO

1. ¿Cómo influye la globalización en los procesos empresariales?
2. ¿Cómo logra la empresa cumplir con unos procesos empresariales efectivos?
3. ¿Qué acciones realiza la empresa para ofrecer servicios y productos de calidad?
4. ¿Cómo está posicionada la empresa dentro del mercado en el que opera?
5. ¿Qué actividades cumple la empresa para llevar a cabo las metas?
6. ¿De qué forma afectan los cambios económicos existentes en el mercado?
7. ¿Qué actividades ha realizado la empresa en sus procesos empresariales para adaptarse a dichos cambios?
8. ¿De qué manera enfrenta la empresa los agentes de tensión, miedo, confusión, provocados por los factores externos e internos en los diferentes niveles de la organización?
9. ¿Cómo se siente usted al tener exceso de trabajo o presión causados por la limitación del tiempo?
10. ¿Cómo se siente usted usualmente, a la hora de tomar decisiones?
11. ¿Qué actitud asume ante una situación confusa?
12. ¿Cómo logra usted mantener el respeto bilateral en sus relaciones laborales?
13. Explique, cómo es la comunicación entre usted y las personas que se encuentran bajo su cargo.
14. ¿De qué manera contribuye usted para mejorar el ambiente de trabajo?
15. ¿De qué manera influyen todos aquellos valores aprendidos por usted en el ámbito laboral en el que se desenvuelve?
16. ¿Por qué cree usted que el ser sincero y respetuoso con sus compañeros, y jefes es importante para la organización?
17. ¿Por qué la importancia de la honestidad va unida a la integridad de una persona y juega un rol importante en la organización?

18. ¿Cómo logran poner en práctica los valores las personas que integran la empresa?
19. ¿Cómo se utiliza el reconocimiento y la sensibilidad en la búsqueda de incrementar la exigencia de la productividad?
20. ¿Cómo estimula la empatía del grupo?
21. ¿Cómo mide la capacidad de trabajo de las personas que laboran en la empresa?
22. ¿De qué forma busca usted incentivar el cultivo del intelecto?
23. ¿Cómo son usualmente las relaciones y situaciones en que se involucra el personal en función de sus cualidades y defectos?

ANEXO 2

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

Talleres

1er Día

Hora	Actividades	Insumos	Contenido
8:00 a.m.	Descripción de la aplicación continúa del plan de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia del personal. - Perfil del trabajador basado en la Endocalidad - Valores de los trabajadores - Conformación equipos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambientación. Se prepararon los equipos audiovisuales. Se puso una música de fondo y acomodaron las sillas en círculo. - Bienvenida a los participantes. Se procedió a la presentación de la facilitadora; seguidamente se leyó la programación, pautándose el objetivo de los talleres. - Dinámica de apertura. Se hicieron tres círculos, en los cuales todos estiraron sus brazos hacia el centro de los mismos, tomándose de la mano desordenadamente, sin dejar alguna suelta, o tomar dos con una misma mano; luego, procedieron a desenredarse sin soltarse de las manos hasta conformar el círculo inicial. Esta actividad sirvió para hablar de liderazgo, toma de decisiones, entre otros, haciéndose evidente la actitud individual para el

			manejo y resolución de conflictos.
9:00 a.m.			Ponencia sobre el perfil por competencia, donde se expusieron todos los puntos contentivos sobre la temática.
10:15 a.m.			Coffe Break
11:00 a.m.			Continuación con la ponencia.
12:30 a.m.			Almuerzo
01:30 p.m.			Participación interactiva sobre la ponencia, dando oportunidad a todos de participar al ofrecer algún aporte, aclarando dudas, para finalmente concretar la idea central.
03:30 p.m.			- Dinámica de cierre. Aquí se hizo una dramatización, donde se le entregaron unas piezas a los participantes para darle carácter al personaje y el libreto de cada uno, representando una escena común de trabajo para mostrar con ello, el desempeño de cada cargo.
04:00 p.m.			Cierre y Despedida. Se hizo un círculo global, en donde cada uno tuvo la oportunidad de expresar con una palabra, el aprendizaje obtenido.

2do Día

Hora	Actividades	Insumos	Contenido
8:00 a.m.	Descripción de la aplicación continúa del plan de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia del personal. - Perfil del trabajador basado en la Endocalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida a los participantes. Se les saludó y se hizo un breve recuento del día anterior. - Dinámica de apertura. En grupos de cuatro, se les pusieron una silla a cada uno, de tal manera, que al retirarlas la cabeza del de adelante quedara posada en las piernas del de atrás. Manteniendo el equilibrio sin dejarse caer, se le iban haciendo preguntas, hasta que no aguantaran más la posición. Este ejercicio, permitió ver la competencia de cada uno para manejar situaciones difíciles sin dejar de brindar apoyo a sus compañeros y continuar resolviendo y tomando decisiones.
9:00 a.m.			<ul style="list-style-type: none"> - Mesas de Trabajo con base en la elaboración del perfil del trabajador. Bajo instrucciones y material entregado a cada mesa, se hizo lectura y discusión por equipo de los temas entregados.

10:15 a.m.			Coffe Break
11:00 a.m.			Continuación con la discusión de la Mesa de Trabajo.
12:30 a.m.			Almuerzo
01:30 p.m.			Se eligió un representante de cada Mesa de Trabajo a fin de que expusieran las características a contener el perfil.
03:30 p.m.			Dinámica de cierre. Con material de manualidades entregados a cada uno, procedieron a elaborar un regalo hecho a mano para entregárselo al compañero de su derecha, al mismo tiempo que le daba una recomendación sobre un aspecto de su desempeño que mejorar y luego un reconocimiento, por una labor bien ejecutada.
04:00 p.m.			Cierre y Despedida. Se intercambiaron abrazos, dándose las gracias.

3er Día

Hora	Actividades	Insumos	Contenido
8:00 a.m.	Descripción de la aplicación continúa del plan de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia del personal. - Perfil del trabajador basado en la Endocalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida a los participantes. <p>Contempló el saludo cordial, y por supuesto, el comentario sobre la actividad realizada el día anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dinámica de apertura. <p>Se hizo un círculo global y una persona se encargaba de decir, “el correo llega y trae...” se iba alternando un elemento, y quienes lo tuvieran se acercaban al centro e inmediatamente se retiraban.</p> <p>Este ejercicio activó la agilidad mental; permitió darse cuenta cuán consciente está cada uno de lo que carga encima y medir también, la respuesta rápida ante una solicitud.</p>
9:00 a.m.			<p>Concreción del producto generado sobre la competencia del personal y el perfil del trabajador.</p> <p>Aquí cada Mesa de Trabajo procedió a elaborar por escrito su propuesta sobre la competencia del personal y el perfil del trabajador.</p>
10:15			Coffe Break

a.m.			
11:00 a.m.			Continuación con la concreción.
12:30 a.m.			Almuerzo
01:30 p.m.			Culminación sobre la propuesta y concreción del producto generado sobre la competencia del personal y el perfil del trabajador.
03:30 p.m.			Dinámica de cierre. Se hizo un círculo y al conteo de tres, todos dieron un salto y al caer gritaron en coro "Soy una persona de éxito", lo que corresponde a una afirmación personal.
04:00 p.m.			-Cierre y Despedida. Dentro del mismo círculo, se despidieron uno a otro con una mirada que reflejara ternura, sin pronunciar palabra alguna.

4to Día

Hora	Actividades	Insumos	Contenido
8:00 a.m.	Descripción de la aplicación continúa del plan de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia del personal. - Perfil del trabajador basado en la Endocalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida a los participantes. Saludo y una breve síntesis de la actividad anterior. - Dinámica de apertura. Se hicieron dos círculos, uno contenido dentro del otro. Paulatinamente se iban rotando y al quedar cara a cara, el del centro comenzaba un refrán y de enfrente del círculo de afuera, lo completaba. Esto hasta dar la vuelta completa y al llegar al lugar de inicio, decían el mismo refrán, pero anteponiéndole las palabras por delante y por detrás. Este ejercicio permitió trabajar la memoria y agilidad mental, además de la diversión que ofreció.
9:00 a.m.			<ul style="list-style-type: none"> - Philips 66 sobre Valores. Una vez conformados los grupos de 6, se repartieron 6 escritos diferentes sobre valores para ser discutidos y comentados en equipo.
10:15 a.m.			Coffe Break

11:00 a.m.		Continuación de la actividad Philips 66.
12:30 a.m.		Almuerzo
01:30 p.m.		- Brainstorming sobre la conformación de los equipos de trabajo y su desempeño. Aquí se conformaron los equipos de trabajo y se aportaron distintas ideas de cómo iban a laborar de ahí en adelante.
03:30 p.m.		Dinámica de cierre. Todos en círculos pero sentados, tomó una hoja de manera individual y comenzó un dibujo y parte de una oración. Cada una de ellas se comenzaron a rotar, y cada uno le iba agregando algo al dibujo como también a la frase, hasta darle forma y regresara a la persona de origen. Este fue el regalo que el grupo se dio de cierre, donde se dieron diferentes manifestaciones de aprecio, valoración y deseos de hacer las cosas de manera efectiva dándole un mayor significado a su trabajo.
04:00 p.m.		Cierre y Despedida. Se hizo un círculo de pie y al son de la música se hizo como especie de un caracol,

		<p>que cerró en un abrazo global y universal.</p> <p>Una vez abrazados, cada uno dijo el aprendizaje que se llevaba y lo que significó para sí.</p> <p>Hubo un fuerte aplauso y algunas lágrimas.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO 3

El arte supremo de la

atención al cliente



Antonieta Ragusa

AUDIO MATCH, C.A.

Verbos de la Charla



- ✓ **Reflexionar**
- ✓ **Compartir**
- ✓ **Escuchar**
- ✓ **Participar**
- ✓ **Disfrutar**

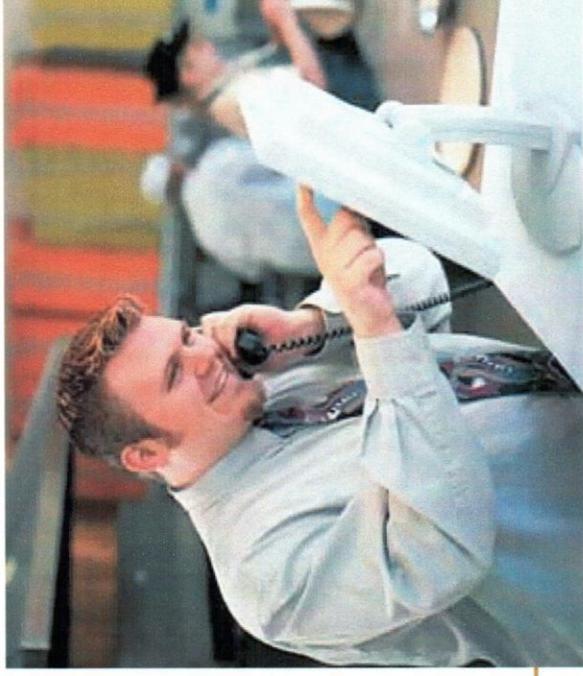
Las personas pueden olvidar

Lo que les dijiste...

Las personas pueden olvidar

Lo que les diste...

**Pero nunca olvidan
cómo las hiciste sentir**



Cambio Paradigmático de la Valoración

Los productos son bienes tangibles
El cliente puede “tocar” lo que compra...

Los servicios son intangibles
El cliente no puede “palpar” los servicios
Por eso le cuesta VALORARLOS

La única manera de valorar el servicio
es **haciendo** sentir sus diferencias.

Atención al Cliente



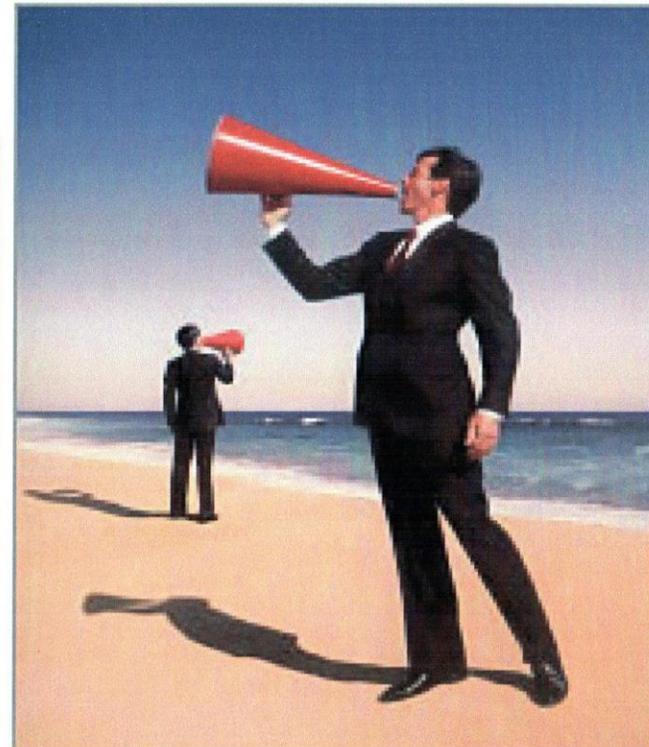
Los clientes siguen cambiando

Buscar a los clientes es otro cambio paradigmático contemporáneo

La calidad del servicio:

**¿Es un asunto de técnicas
y herramientas**

o de visión estratégica?



El arte supremo de la Atención al Cliente

1

Depende de la verdad de nuestro aprecio por las personas

2

Depende de nuestra capacidad para influir positivamente en las personas

3

Es un asunto personal, más allá de la vocación y lo profesional



Capacidad para atender a los Clientes

Es un proceso permanente de cambios

1

Individuo con
habilidades básicas



2

Entrenamiento
(Aprendizaje = Cambio)



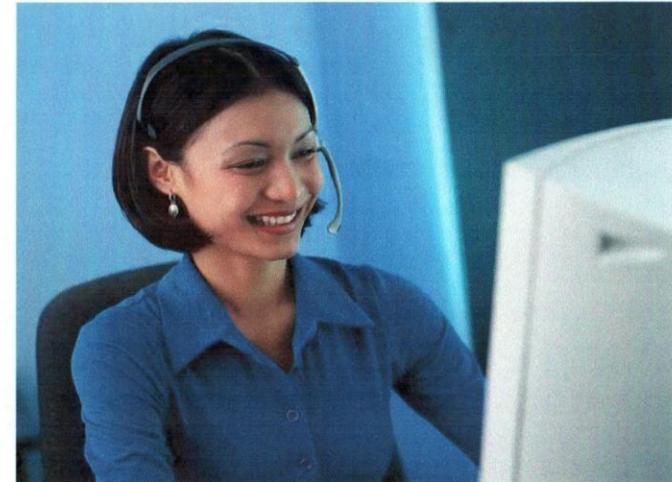
3

Profesionales
de la atención



El artista de la Atención al Cliente

- Es un embajador de la cultura
- Artista captando necesidades
- Vende enfatizando beneficios
- Ofrece opciones
- Vende permanentemente



“El individuo es la diferencia”

El artista de la Atención al Cliente

- Sirve con plenitud
- Disfruta intensamente lo que hace
- Utiliza toda su energía para escuchar, entender y resolver
- Demuestra profesionalismo de alto nivel



¿Podemos esperar resultados diferentes mientras hacemos lo mismo?

**Si los mercados han cambiado
¿Cómo podemos plantearnos atender a los clientes de la misma manera?**

Atender a los clientes con mejoramiento continuo en Calidad de Servicio y mejores prácticas



**Los clientes no
ven igual**



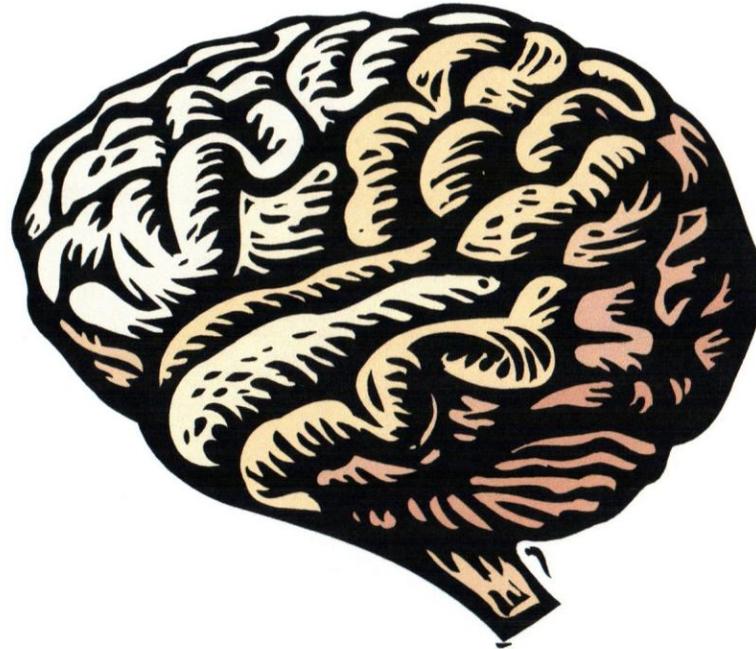
**Su percepción y
expectativas cambiaron
y siguen cambiando**

- **Atención**
- **Servicios**
- **Calidad**
- **Acceso**
- **Distancia**

¿Los vendedores están conscientes de las implicaciones de los cambios en el resultado diario de su trabajo?

Expectativas de los clientes frente a las empresas

**Que cumplan
todas las
promesas**



**Que sean
obsesivos
con los
detalles**

**Respeto del
tiempo del
cliente**

**Reacción frente
al error y la
queja**

Frases Infelices para los Clientes

- **“Esa no es nuestra política”**
- **“No me está permitido”**
- **“No podemos hacer eso”**
- **“No me corresponde eso”**
- **“Un segundito y ya regreso”**



Cientes Irritados

- Son nuestra responsabilidad
- No están molestos contigo
- Permite que se descarguen
- No los interrumpas
- Da todas las disculpas posibles
- “Déjeme ver si comprendí”
- Actúa y resuelve de inmediato
- Hazle seguimiento



El verdadero profesionalismo y lo mejor de nosotros



...Surge cuando atendemos a los clientes más difíciles, en situaciones complejas

...O cuando hacemos equipo con los compañeros que menos nos agradan

La atención telefónica requiere de más arte...

- Ocupa una gran parte de nuestro tiempo de servicio
- Implica usar el teléfono de manera más planificada
- Hay que concentrarse más
- Tenemos el reto de compensar el contacto visual
- Se requieren protocolos...
- El tono comunica más que el fondo



La diferencia es el aprecio verdadero



La esencia está en tratar al cliente, como un ser humano conociéndolo bien:

- **Nombre**
- **Carácter**
- **Opiniones**
- **Preferencias**
- **Gustos**

**...Pero la interacción se vuelve
ineficiente cuando etiquetamos a los
clientes**

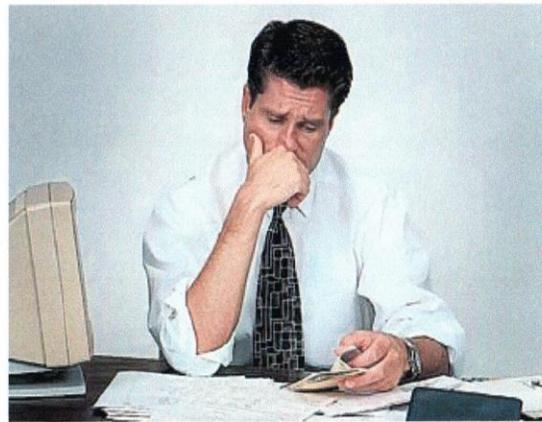


**Las etiquetas nos
impiden que veamos
soluciones creativas, y
hacen que perdamos lo
mejor de las personas**

A la hora de brindar servicio

Nuestro cuerpo comunica más que nuestras palabras

comunicación { 93 % No Verbal { 55 % Visual
7 % Verbal { 38 % Vocal



Para atender e influir en positivo con el Cliente

Necesitamos cambiar nuestros hábitos en nuestra comunicación verbal

Practicando, practicando y practicando...

Y con la ayuda de sus compañeros

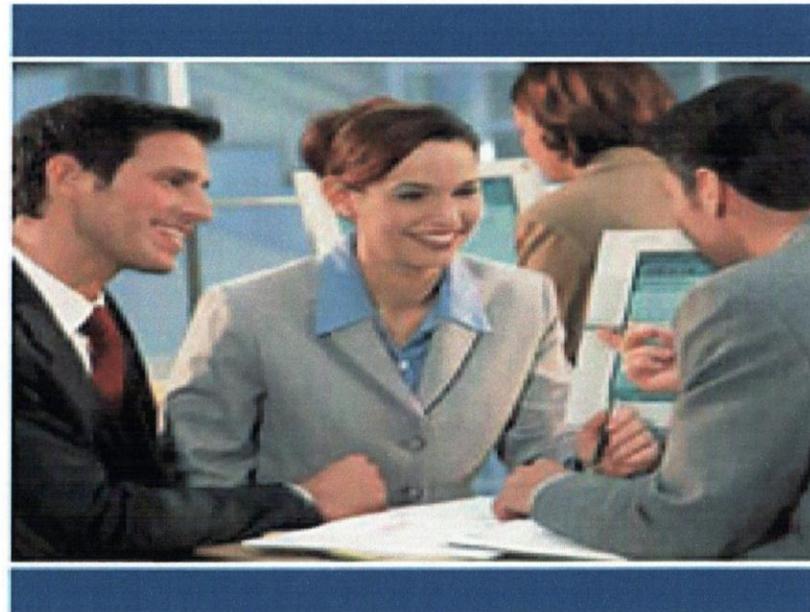


Cambio de hábitos en la comunicación verbal

Ejercicio 1:

Comparta lo aprendido de inmediato y practíquelo ya

- Atención esmerada
- Aptitud de servicio
- Saludo y respeto sincero
- Compromiso continuo y seguimiento
- Proveer múltiples soluciones
- Alto desempeño y profesionalismo
- Calidad



Cambio de hábitos en la comunicación verbal

Ejercicio 2:

Cuando ofrezca algo o ayuda no comience con la pregunta “¿No quiere...?”

La expresión debe transmitir un verdadero deseo de dar y resolver...



Cambio de hábitos en la comunicación verbal

Ejercicio 3:

Sustituya la expresión “si, como no” por frases que transmiten más disposiciones de servicio



Con gusto



Gracias por
contactarnos



Sería un placer

Cambio de hábitos en la comunicación verbal

Ejercicio 4:

Deje de utilizar la palabra “problema”. Estimule su creatividad e inteligencia. Use palabras más precisas...



Por ejemplo:

- **Situación**
 - **Caso**
 - **Asunto**
 - **Necesidad**
 - **Solicitud**
 - **Requerimiento**
 - **Reto**
 - **Oportunidad**
-

Cambio de hábitos en la comunicación verbal

Ejercicio 5:

Deje de saludar mecánicamente...

El saludo es un vínculo crucial.

Salude para influir positivamente...



Bienvenido... Que gusto en verlo...
Gracias por visitarnos...

Los clientes han cambiado mucho



**Los servicios de las empresas son
evaluados por el peor de sus
desempeños**

La globalización convirtió el servicio en lo más importante

El valor del trabajo en equipo

“El resultado es mayor que la suma de las partes”

(La Sinergia)



La atención al cliente en equipo se convirtió en la esencia de la comunicación corporativa



Recomendaciones:

Mosca con las oportunidades

- Ni son evidentes, ni parecen oportunidades
- Su percepción depende de la actitud
- Las oportunidades siempre están del lado del cliente



Recomendaciones:

Abrir la mente y ser flexibles

- **Frente a la diversidad de necesidades y clientes**
- **La estrategia es tener varias estrategias en paralelo**
- **Sólo la humildad permite aprender**

Gracias por

SU atención

