

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**MODALIDAD DE TITULACION PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIATURA CURSO DE ACTUALIZACION - PETAENG
APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁREA
COMERCIAL, AGENCIA PLAZA EGUINO BANCO FIE S.A.**

Postulante: Ximena Eva Jurado Fernández

La Paz – Bolivia

2018

AGRADECIMIENTOS

*A MIS DOCENTES, QUE GUIARON MI TRAYECTORIA
EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
POR SU APOYO, PACIENCIA Y POR LA ÉTICA
PROFESIONAL QUE ME INCULCARON.*

DEDICATORIA

*LA PRESENTE MONOGRAFÍA ESTÁ DEDICADA A DIOS,
A MIS PADRES: RICARDO Y MARINA, QUE SIN SU AMOR Y
APOYO INCONDICIONAL NO HUBIESE PODIDO LLEGAR A
ESTA INSTANCIA Y A LA MEMORIA DE MI ABUELA ROSA
QUE FUE UN PILAR FUNDAMENTAL EN MI VIDA*

ÍNDICE

1.	ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1	Introducción	1
1.2	Antecedentes.....	2
1.3	Objetivo	3
1.3.1	Objetivo General	3
1.3.2	Objetivos Específicos.....	3
1.4	Justificación.....	4
1.4.1	Justificación Teórica	4
1.4.2	Justificación Social	4
1.4.3	Justificación Práctica	4
1.5	Alcance	5
1.5.1	Temporal.....	5
1.5.2	Espacial	5
1.5.3	Temático	5
2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.1	Tipo de Estudio.....	6
2.1.1	Exploratorio	6
2.1.2	Método Inductivo.....	6
2.2	Técnicas de investigación.....	6
2.2.1	Observación	6
2.2.2	Documental.....	7
2.2.3	Diagrama de Ishikawa	7
3.	MARCO CONCEPTUAL.....	8
3.1	Desarrollo del Tema	8
3.1.1	Banco FIE S.A.	8
3.1.2	Misión	9

3.1.3 Visión.....	9
3.1.4 Valores	9
3.2 Inteligencia Emocional en un Concepto Relativamente Nuevo	10
3.3 Inteligencia Emocional en el trabajo	11
3.5 Una teoría del rendimiento basada en la inteligencia emocional	13
3.5.1 Conciencia de sí mismo	14
3.5.2 Autogestión o Autorregulación.....	14
3.5.3 Conciencia Social	15
3.5.4 Gestión de las relaciones.....	15
3.6 Inteligencia emocional grupal y su influencia en la efectividad del grupo	17
3.6.1 Las emociones en el contexto grupal.....	17
3.6.2 La inteligencia emocional.....	17
3.6.3 La inteligencia emocional grupal.....	17
3.6.4 Desarrollar la inteligencia emocional grupal	18
3.7 Aprendizaje Social y Emocional Efectivo en las Organizaciones.....	18
3.8 Resistencia al Cambio	19
3.9 Las Emociones y la Adaptación al cambio.....	20
3.10 Diagnostico.....	22
3.10.1 Cambio de Sistema	22
3.10.2 Seguros de Desgravamen.....	23
3.10.3 Incorporación de Analistas	23
3.10.4 Cambio de Gerentes.....	23
3.10.5 Sistema APIA	24
3.10.6 Comités de Créditos con Subgerencia	24
4. MARCO PROPOSITIVO	26
4.1 Propuesta	26
4.2 Dinámicas Grupales.....	26
4.3 Propósito.....	27
4.4 Tipos de Dinámicas Grupales.....	27
4.5 Beneficiarios de las Dinámicas Grupales	28

4.6 Perfil de los Facilitadores	28
4.7 Lugar y Duración de las Dinámicas Grupales	28
5. CONCLUSIONES	29
6. ANEXOS	30
7. Bibliografía	33

RESUMEN

La inteligencia emocional es un elemento novedoso que mezcla dos aspectos que no se acostumbraban unir: lo intelectual con lo emocional. En la ciencia, como en la vida diaria, se consideraba que no era conveniente mezclar estos dos aspectos porque, al hacerlo, uno contaminaría al otro. En la actualidad, esta fusión resulta ventajosa porque puede causar un impacto en la eficacia organizativa, ya que influye en varias áreas y de este modo el clima organizacional mejora dentro de la empresa.

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Para lograr desarrollar la Inteligencia Emocional en el Área Comercial de la Agencia Plaza Eguino de Banco FIE S.A. es necesario facilitar un clima de confianza, elevar el nivel de conciencia y autoconocimiento de cada empleado e incrementar su motivación, ya que la mejora continua depende del esfuerzo de cada uno de los sujetos implicados.

Por lo antes mencionado, una herramienta eficaz para lograrlo son las dinámicas de grupo para implementar la Inteligencia Emocional donde a través de una metodología vivencial y participativa, se crea un espacio de reflexión y de conocimiento en las áreas que el personal deberá trabajar en sí mismos para alcanzar sus objetivos dentro del marco de las necesidades de Banco FIE S.A.

De esta forma, se logrará un cambio de conducta y hábitos de forma consistente, donde tanto Banco FIE S.A. como su personal se sentirán satisfechos con el proyecto de mejora asumido.

Se evidencia en la propia esencia de la Inteligencia Emocional, que las emociones son el motor de cualquier acción, si no utilizamos métodos que contacten directamente con el interior y el corazón de las personas difícilmente se logrará provocar cambios en el personal, por este motivo cualquier dinámica de grupo bien estructurada pretende incidir sobre las actitudes y conseguir energía para el cambio y la mejora de la Inteligencia Emocional dentro del Área Comercial de Banco FIE S.A.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Introducción

La economía mundial es cada vez más global y basada en la información, las organizaciones deben adaptarse rápidamente a mercados cambiantes y competitivos. Las organizaciones inteligentes emocionalmente utilizan el talento de sus miembros para afrontar esos desafíos de manera más eficaz, ya que éstas cuentan con importantes competencias, como son trabajo en equipo y colaboración, adaptabilidad, orientación hacia el logro y orientación hacia el servicio; y tienden a estar más conectadas y a ser más flexibles que las jerárquicas organizaciones tradicionales.

El hecho radica en que dentro de la empresa se observa la necesidad de dos habilidades para tener éxito en ellas: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.

Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grupos siguientes:

Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.

Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.

Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.

El trabajo de inteligencia emocional aplicada a la empresa, es un estudio que tiene como propósito que los empleados con altas habilidades puedan profundizar la parte de creatividad y de inteligencia emocional que poseen; además de relacionar la inteligencia emocional de los empleados con el proceso de productividad y eficacia dentro de la empresa, donde están presentes los conocimientos, las habilidades y las actitudes; es por tanto una instancia en la que el ser humano se involucra como una unidad. (Goleman, 1994)

1.2 Antecedentes

Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás

La inteligencia emocional es un tema que se ha puesto de moda. Se inició aplicándose a la persona y tuvo un resonante éxito a nivel mundial, tanto así que se han derivado sus aplicaciones a la educación primero y a la empresa después.

¿Cuál puede ser la razón de este éxito tan impresionante? El primer análisis permite detectar que el tema está trayendo en el mismo término de inteligencia emocional un elemento novedoso que lleva a la reflexión: la mezcla de dos aspectos que no se acostumbraba unir, lo intelectual con lo emocional. En la ciencia como en la vida diaria se consideraba que no era conveniente mezclar estos dos aspectos porque, de hacerlo, uno contaminaría al otro; si queríamos pensar o actuar inteligentemente, deberíamos dejar nuestras emociones de lado, y cuando estábamos invadidos por emociones o sentimientos, el intelecto de seguro se vería perjudicado.

Esta aparente dicotomía entre las funciones racionales y afectivas de la persona parece terminarse con la inteligencia emocional. Su mismo nombre resulta visiblemente destinado a eliminar el esquema dicotómico y a introducir el impacto inicial de que no sólo es posible mezclarlos sino que es altamente ventajoso hacerlo, porque se ha creado un producto nuevo con una gran potencia derivada de la fusión unificadora de lo intelectual con lo emocional y con un sinnúmero de útiles y ventajosas aplicaciones resultantes de dicha fusión. Con este análisis previo quizás resulten más explicables las razones de su éxito y la ventaja de sus aplicaciones.

Se entiende que la inteligencia emocional es importante en la empresa porque puede causar un *impacto* en la eficacia organizativa ya que influye en varias áreas: contratación y conservación

del empleado, desarrollo del talento, trabajo en equipo, compromiso, estado de ánimo y salud del empleado, innovación, productividad, eficacia, ventas, calidad de servicios y clientela fiel. Y de este modo el clima organizacional mejora dentro de la empresa.

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

En la actualidad la economía del mundo está cada vez más globalizada, y es importante el manejo de mucha información para que las organizaciones o empresas estén emocionalmente inteligentes y de esta manera utilicen la capacidad de sus empleados para afrontar nuevos desafíos de forma eficaz y eficiente; motivando el trabajo en equipo y la colaboración principalmente a través de la adaptabilidad, la orientación hacia el logro y la orientación hacia el servicio. De esta manera las empresas tienden a ser más flexibles que el tipo de empresas tradicionales. (Goleman, 1994)

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo General

Elaborar dinámicas grupales para implementar la inteligencia emocional como instrumento para mejorar el desarrollo, la relación que existe entre los funcionarios y la adaptación frente a los constantes cambios dentro del Área Comercial de la Agencia Plaza Eguino Banco FIE S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

Se tienen los siguientes:

Formular el marco teórico que visibiliza los tópicos necesarios para la implementación de

dinámicas grupales basados en la inteligencia emocional.

Identificar las necesidades de capacitación que puedan ser trabajadas con un enfoque de inteligencia emocional.

Formular dinámicas grupales basadas en la inteligencia emocional.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación Teórica

Si una investigación no aporta algo nuevo, aunque sea elemental, sencillo o modesto, no habrá creado la condición básica de aceptación o implementación, no valdrá la pena hacerla.

En el plano teórico, el presente estudio adquiere relevancia, en la medida que desarrolla un aspecto de la ciencia, al explicar el proceso que llevará a la cooperación y colaboración dentro de la empresa en relación con la inteligencia emocional, enfoque no tomado en cuenta en muchos quehaceres; pero no obstante ello es importante en toda acción de la persona y con gran preponderancia.

1.4.2 Justificación Social

En cuanto a la parte social el presente estudio contribuirá a que las personas que desarrollen competencias emocionales dentro de la empresa obtendrán una capacidad que puede ser para toda su vida en lo personal a tener una mejor relación en su hogar y con las personas que le rodean en su entorno de trabajo.

1.4.3 Justificación Práctica

En el aspecto práctico, es evidente que en toda práctica social-humana, las emociones están presentes y las formas de actuar de las personas: tolerantes e intolerantes, pesimistas y optimistas, reactivos y proactivos, violentos y pasivos, empáticos y no empáticos, etc.,

constituyen manifestaciones permanentes tanto en la cotidianeidad del hogar, la escuela, la empresa y el trabajo. Esta situación se relaciona directamente con los niveles de ser proactivo-assertivo que son habilidades que afectan el clima organizacional y por tanto el desempeño.

1.5 Alcance

1.5.1 Temporal

En cuanto al límite temporal la investigación se realizará en las gestiones 2017-2018

1.5.2 Espacial

En cuanto al límite espacial se toma en cuenta para el presente estudio Agencia Plaza Eguino Banco FIE S.A. donde se realizará toda la investigación. Situada de la zona San Sebastián de la ciudad de La Paz.

1.5.3 Temático

En el ámbito temático se estudia la inteligencia emocional como tema principal de la cual será desprendida la propuesta.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de Estudio

De los cuatro tipos de estudios que existen el que más se adapta a la investigación es el de tipo:

2.1.1 Exploratorio

Se ha considerado el tipo de estudio exploratorio porque el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido muy abordado antes, en el caso de la presente investigación la inteligencia emocional a la cual anteriormente no se le había dado importancia en las empresas y menos aún su aplicación, de esta manera se pretende estudiar más a fondo cómo se genera este proceso.

2.1.2 Método Inductivo

El cual consiste en descomponer los hechos particulares o específicos a hechos generales.

Teniendo en cuenta las razones y motivos que originaron el problema se procede a recabar información desde el área específica (Área Comercial) al nivel superior (Jefe de Agencia) de esta manera encontrar y proponer soluciones.

2.2 Técnicas de investigación

2.2.1 Observación

En el caso de la observación se aplicará al Área Comercial de la Agencia Plaza Eguino de Banco FIE S.A. para poder ver cuáles son sus actitudes ante diferentes situaciones. También se aplicó para determinar cuáles eran las deficiencias de la empresa en cuanto a materiales, infraestructura y demás que no permiten un buen desempeño de las funciones.

2.2.2 Documental

La investigación será de carácter Documental, utilizando de manera óptima la recopilación de antecedentes a través de documentos, libros de diferentes autores, gráficos de cualquier índole disponibles en las funciones de información.

Es una técnica de investigación que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. (Roberto, 2010)

2.2.3 Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una representación gráfica que por su estructura también se llama diagrama de pescado, este consiste en una representación sencilla en la que puede verse una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando un problema a analizar, que se escribe en la cabeza del pescado (Anexo 2).

Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones. El diagrama de pescado fue desarrollado por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Esta herramienta es la representación de las relaciones múltiples de causa – efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. (Selitiz, 2003)

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Desarrollo del Tema

3.1.1 Banco FIE S.A.

La historia de Banco FIE S.A. Comenzó en 1985, una etapa difícil para Bolivia, en la que muchas bolivianas y bolivianos no tenían acceso al sistema financiero.

Fueron cinco mujeres bolivianas que decidieron buscar una solución con una propuesta que parecía sencilla, dar atención financiera a personas con dificultades económicas, para apoyar los emprendimientos de microempresas. Ellas creían en la gente, creían en el respeto y la confianza mutua, sabían que era la base para el éxito de ese sueño, el sueño del microcrédito.

En Marzo de 1998 se comenzó a operar como FONDO FINANCIERO PRIVADO, iniciando así actividades como entidad regulada, expandiendo ampliamente servicios de captación de ahorros, cobro de servicios básicos, giros y remesas, entre otros; y ampliando la cobertura en toda Bolivia.

El 3 de Mayo de 2010 nace Banco Fie S.A. fruto del trabajo del compromiso con la sociedad. Banco FIE S.A. alcanzó un objetivo en base a la tecnología crediticia y gracias a que se mantuvo la filosofía de trabajo, el compromiso de desarrollo socialmente responsable, buscando tener un impacto que trascienda lo económico, trabajando en la reducción de la pobreza y la marginalidad en Bolivia.

En la gestión 2014, en el contexto de un nuevo marco regulatorio, se decidió operar como Banco Múltiple definiendo nuevas estrategias de negocios a fin de ampliar la gama de productos y servicios para la clientela, manteniendo la filosofía y compromiso social, la inclusión financiera a los sectores más necesitados.

En la gestión 2016 se fortalece la Cultura Organizacional, a través de PILARES DE

GESTIÓN: Ética, Riesgos, Responsabilidad Social Empresarial, Talento Humano, Servicio al Cliente, Procesos y Calidad, y el 2017 se avanza hacia el futuro implementando el nuevo CORE Bancario. (FIE, 2018) (Anexo 1).

3.1.2 Misión

Somos un Banco que ofrece soluciones financieras integrales de calidad para nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa basamos nuestro accionar en la ética, generamos valor para nuestros grupos de interés y aportamos a la construcción de una sociedad sostenible, inclusiva y equitativa.

3.1.3 Visión

Ser el Banco preferido por la clientela, reconocido por la sociedad y a nivel internacional por su modelo de negocio ético, de calidad y responsabilidad social, priorizando la inclusión financiera.

3.1.4 Valores

HONESTIDAD	<p>Actuar con honestidad demostrando honradez y rectitud.</p> <p>Decir la verdad más allá de las consecuencias. Se busca ser congruente entre lo que se dice y lo que se hace.</p>
RESPONSABILIDAD	<p>Se cumple con responsabilidad los compromisos y las metas que se trazan.</p> <p>Se asumen las consecuencias de lo que se dice y de lo que se hace.</p>
RESPECTO	<p>Se procede con respeto, brindando a las personas un trato digno, empático, tolerante y considerado, aceptando las</p>

	diferencias.
LEALTAD	Se conduce con lealtad, siendo fieles y consecuentes con los compromisos asumidos con ideales y principios, considerando la confianza que merecen todos/as.
JUSTICIA	Se actúa con justicia, siendo ecuánimes, imparciales, objetivos y equitativos en acciones y decisiones.
TRANSPARENCIA	Se trabaja con transparencia, mostrando el accionar con claridad y oportunidad, sin ocultar ni cambiar información que pueda servir a terceros para la toma de decisiones.

(FIE, 2018)

3.2 Inteligencia Emocional en un Concepto Relativamente Nuevo

Es un enfoque que nace a partir del análisis del comportamiento emocional. La escuela tradicional nos ha ofrecido un concepto común de persona inteligente, desde el punto de vista lógico y lingüístico, mientras más se dominaba las letras, las matemáticas y filosofía, más inteligente era, los padres se sentían orgullosos y la sociedad los congratulaba. Y claro, por lo tanto todos esperaban para aquel estudiante, un futuro prometedor y lleno de éxitos ¿Pero es cierto que el Coeficiente Intelectual (CI) determina el éxito de las personas? Podemos ver que existen muchas concepciones a la regla de que el CI predice el éxito, en el mejor de los casos, el CI contribuye un 20% a los factores que determinan el éxito en la vida, con los que el 80% queda para otras fuerzas entre ellas las emocionales.

Explica que habrá un día en el que todos los niños y niñas aprenderán en la escuela, junto con los tradicionales rudimentos académicos, estas artes pragmáticas necesarias para vivir mejor. En los programas escolares la empatía se valorará tanto como el álgebra. Ese día ha llegado ya a ser

parte de nuestra necesidad que el hombre realice, ya que hablamos de un hecho fundamental de la vida, el ser felices. Es por ello de el desarrollo de la competencia emocional en la empresa se convierte en un factor primordial para un adecuado desempeño laboral de los empleados. (Goleman, 1994)

3.3 Inteligencia Emocional en el trabajo

Es importante un tema como el de la inteligencia emocional en nuestro mundo actual, es necesario definirlo y saber un poco más acerca de su estructura y dinámica psicológicas y sociales.

Acerca del término emoción se ha escrito, lo siguiente: "Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar".

Se han considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprende:

Autoconocimiento.

Autorregulación.

Motivación.

Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprende:

Empatía.

Habilidades sociales.

Podemos observar ahora cómo las aptitudes emocionales son necesarias para sobresalir en el mundo del trabajo:

El **autoconocimiento** consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales: 1) Conciencia emocional: reconocimiento de las propias emociones y sus efectos; 2) Autoevaluación precisa: conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites; y 3) Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valer y facultades.

La **autorregulación** consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1) Autodominio: mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales; 2) Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad; 3) Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal; 4) Adaptabilidad: flexibilidad para reaccionar ante los cambios; y 5) Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

La **motivación** son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas. Esta motivación comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales: 1) Afán de triunfo: afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia; 2) Compromiso: alinearse con los objetivos de un grupo u organización; 3) Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades; y 4) Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

La **empatía** es la captación de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1) Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones; 2) Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad; 3) Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; 4) Aprovechar la diversidad: cultivar las oportunidades a través de personas diversas; y 5)

Conciencia política: interpretar las corrientes sociales y políticas.

Las **habilidades sociales** son para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales: 1) Influencia: implementar tácticas de persuasión efectiva; 2) Comunicación: escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes; 3) Manejo de conflictos: manejar y resolver desacuerdos; 4) Liderazgo: inspirar y guiar a individuos o grupos; 5) Catalizador de cambios: iniciar o manejar los cambios; 6) Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; y 7) Habilidades de equipo: crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas. (Rueda, 2010)

3.4 Inteligencia emocional: temas en la creación de paradigmas

Los paradigmas son los modos en que las personas ven el mundo, en el sentido de percepción, comprensión o interpretación. Otro modo de entender los paradigmas es la idea de que son teorías, explicaciones, modelos o supuestos que son útiles para explicar la realidad. Los paradigmas no serían sino mapas de nuestras mentes y corazones que dan origen a nuestras actitudes y conductas y, en última instancia, a resultados.

La psicología tiene tres paradigmas importantes para entender el psiquismo y comportamiento humano. Un paradigma o fuerza psicológica es el psicoanálisis de Sigmund Freud; otro es el conductismo de John B. Watson; y, por último, el humanismo de Abraham H. Maslow. Desde luego que cada uno de estos paradigmas o fuerzas psicológicas se han dividido en muchísimas otras, pero este tema no constituye propiamente un motivo central de esta exposición. (Anonimo, 2015)

3.5 Una teoría del rendimiento basada en la inteligencia emocional

La inteligencia emocional, en el nivel más general se refiere a las aptitudes para reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás. Esta definición sugiere cuatro grandes

campos de la inteligencia emocional: conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones

3.5.1 Conciencia de sí mismo

Auto conocimiento, conciencia de los propios estados internos, recursos e intuiciones. Saber qué emociones se siente, se percibe; y su origen, causa y motivo.

Valoración adecuada de uno mismo, tener conocimiento de los sentimientos que son guiados por los propios valores y metas, proyectando auténticamente en éstos, un adecuado sentido del humor.

Reconocer las propias fortalezas y debilidades, auto valoración precisa de las posibilidades, alcances y límites personales, mantener una conducta reflexiva posibilitando el aprender de la experiencia. Abrirse a la regeneración franca, a nuevas perspectivas, al aprendizaje continuo y al auto desarrollo.

Confianza en sí mismo, seguridad en la valoración que se hace de sí mismo y sobre las propias capacidades. Firmeza y capacidad de tomar decisiones legítimas a pesar de las incertidumbres y presiones. Proyectar convicción en la exposición de medidas impopulares resaltando lo necesario para obtener resultados positivos.

3.5.2 Autogestión o Autorregulación

Control de los estados, impulsos y recursos internos (autocontrol)

Capacidad del manejo adecuado de las emociones y los impulsos conflictivos. Pensamiento claro, entereza y actitud positiva en momentos de prueba y bajo presión.

Confiabilidad; fidelidad al criterio de sinceridad e integridad, énfasis en los compromisos y en el sustento de las promesas.

Responsabilidad ante la propia actuación personal; fidelidad y honestidad con los principios

personales y de los demás, generando confianza derivada de la fiabilidad y autenticidad. Actuaciones y acciones éticas admitiendo los propios errores.

Adaptabilidad; flexibilidad para ver, analizar y afrontar los cambios. Afrontar múltiples demandas adecuando rápidamente las prioridades.

Innovación; comodidad y apertura ante inéditos planteamientos, enfoques e información. Generar nuevas ideas o actualizaciones, teniendo en cuenta una gama amplia de fuentes y posibilidades. Instrumentar soluciones originales ante nuevos problemas asumiendo las respectivas perspectivas y riesgos.

3.5.3 Conciencia Social

Interpretar con precisión a personas y grupos; conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Atención a las señales emocionales, ejercitando sensibilidad, escucha y entendimiento sincero de las demás personas.

Comprensión de los demás; capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas, interesándose activamente por las cosas que les preocupan.

Orientación hacia el servicio; anticipación y reconocimiento apropiado de las necesidades de otros, encontrando maneras de aumentar su satisfacción (y lealtad en caso de tratarse de clientes). Ofrecimiento de ayuda apropiada con adecuada predisposición.

Entender sensiblemente los diversos puntos de vista. Identificar las diferencias y rescatar las similitudes. Ver la diversidad como oportunidad y crear ambientes donde las personas pueden crecer, evitando prejuicios e intolerancia.

3.5.4 Gestión de las relaciones

Inducir en los demás las respuestas deseadas. Habilidades sociales; utilización de tácticas de persuasión eficaces frente a estrategias complejas, concertar apoyo y acuerdo general de

comunicación.

Emisión de mensajes claros y convincentes, en la interacción. Registrar convenientemente las señales emocionales armonizando los mensajes.

Liderazgo; direccionamiento de cambios, reconocer la necesidad por el cambio evitando anteponer barreras, desafiar el statu quo para reconocer la necesidad de un posible cambio. Motivar a los demás en la persecución de la optimización.

Resolución de conflictos, capacidad de negociar y resolver conflictos, disolver discordancias entre personas o en situaciones difíciles, con diplomacia y tacto. Anticiparse a los conflictos potenciales, animando debates y discusiones abiertamente para prevenir discordancias.

Colaboración y cooperación, capacidad de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. Promover un clima amistoso, atendiendo las posibilidades y oportunidades para solventar las expectativas individuales en una tarea común, equilibrando con atención las relaciones, colaborando y compartiendo planes, información y recursos. Destreza para trabajar en equipo

Capacidad de crear sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. Incentivar en todos los miembros del equipo las cualidades de respeto y cooperación, mediante la participación activa y entusiasta. Ayudar a generar una identidad y compromiso de equipo, propiciando un espíritu corporativo que acredite y proteja al grupo y su reputación.

El valor económico de las competencias de la inteligencia emocional y los programas de recursos humanos basados en la competencia en inteligencia emocional.

Las razones para evaluar los proyectos de la competencia en inteligencia emocional en términos económicos incluyen una ética profesional y unos criterios de aceptación satisfactorios, que cumplan con requerimientos legales y demuestren su utilidad económica.

Los métodos de evaluación relacionados con la gestión económica de los programas de recursos humanos asumen el mismo concepto de “supervivencia de los más dotados” que gobierna en todas las empresas: es decir, el objetivo es ayudar a que el flujo de inversiones vaya de los usos menos valiosos a otros usos que generen los ingresos más elevados.

3.6 Inteligencia emocional grupal y su influencia en la efectividad del grupo

La necesidad de comprender con mayor claridad la manera en que se desarrollan la cooperación y la colaboración en los grupos ha ido aumentando.

Las investigaciones realizadas revelan de manera clara que la cooperación y la colaboración son procesos de relación fundamentales en los grupos de trabajo e ingredientes básicos en su efectividad.

3.6.1 Las emociones en el contexto grupal

Muchas emociones humanas tienen su origen en las relaciones sociales, lo cual convierte a la emoción en una influencia inevitable y de gran importancia en la vida grupal. Conocer la forma en que las emociones afectan al comportamiento en los grupos sería muy útil para poder comprender y predecir el comportamiento grupal.

3.6.2 La inteligencia emocional

Cuenta con dos categorías globales de competencia y ambas están relacionadas a la regulación del proceso emocional. La competencia personal y la competencia social.

3.6.3 La inteligencia emocional grupal

Es la capacidad de un grupo para generar o compartir un conjunto de normas que regulen el proceso emocional de manera que cree confianza, identidad grupal y eficacia de grupo. Un grupo con una inteligencia emocional elevada puede crear un ciclo positivo mediante las normas que

desarrolle para influir en el proceso emocional.

3.6.4 Desarrollar la inteligencia emocional grupal

Las investigaciones sugieren que las normas características de la inteligencia emocional grupal emergen a través de un proceso de 4 fases:

En la primera fase del desarrollo normativo, los integrantes del grupo se juntan y basan su comportamiento y expectativas en su experiencia previa sobre situaciones similares. La siguiente fase da comienzo cuando los integrantes del grupo empiezan a relacionarse. En la fase tres los miembros empiezan a desafiar el statu quo emergente del grupo y a plantear preferencias alternativas. Existen 5 tipos de influencia que pueden demostrar la importancia de un comportamiento emocionalmente inteligente a los ojos de la mayoría del grupo: la influencia de 1) líderes de equipo formales, 2) líderes de equipo informales, 3) valientes seguidores, 4) formación y 5) cultura organizativa.

En la cuarta fase, la última en el proceso de desarrollo normativo, los miembros del grupo empiezan a comportarse de acuerdo a las expectativas del grupo en lugar de las propias.

La conclusión es que el modelo completo de la inteligencia emocional grupal influye en la cooperación y colaboración como producto final de un proceso adecuado que lleva al objetivo esperado. (Goleman, 1994)

3.7 Aprendizaje Social y Emocional Efectivo en las Organizaciones

Por compleja que sea la habilidad que se quiera entrenar, la diferencia existente entre la conducta actual de la persona y la nueva conducta que pretende instaurar, resulta fundamental para el logro gradual del cometido. Así como un paso posterior a reconocer las emociones consiste en aprender a controlarlas, manejar las emociones se refiere a la capacidad de dominar los impulsos para adecuarlos a un objetivo. Por ejemplo, algo que sucede puede hacer emerger la

furia en una persona, parece inevitable, pero esa furia puede durar un minuto, una hora o todo un día. El estado final de dominio de una nueva competencia tiene lugar cuando un viejo hábito pierde su condición de respuesta y uno nuevo ocupa establemente su lugar, sin peligro incipiente de recaída aun frente a condiciones muy adversas.

Se han realizado algunos estudios demostrando que se puede ayudar a los empleados a ser más competentes emocionalmente a través de Intervenciones eficaces de formación y desarrollo:

Formación en relaciones humanas

Formación de modelado de conducta para supervisores

Formación en autogestión para empleados con problemas

Se consideran también algunos Métodos para desarrollar áreas específicas de IE

Fomentar la conciencia de uno mismo

Favorecer la autorregulación

Favorecer la auto-motivación

Favorecer la empatía

Favorecer las habilidades sociales

3.8 Resistencia al Cambio

El cambio es un proceso que está íntimamente asociado a la adaptación del ser humano al entorno, lo que se conoce como cambio evolutivo. Sin embargo, el cambio no solamente es biológico (por ejemplo, cuando los años pasan y notamos los cambios en nuestro cuerpo), sino que también puede ocurrir a nivel psicológico. En este sentido, está ligado al desarrollo personal.

A nivel personal, el cambio tiene la característica que depende de nosotros mismos, es decir, que podemos llevar a cabo una serie de acciones y podemos transformar nuestra actitud para favorecer nuestro crecimiento personal.

Los estudios revelan que las empresas dedican una cantidad considerable de recursos (tiempo, dinero y esfuerzo) en atender todas las problemáticas que surgen en la transición; es por ello que dentro de este período, el mayor reto consiste en minimizar el decaimiento temporal y reducir la duración de la transición, sin descuidar la capacidad de la empresa para lograr que sus integrantes hagan propios los nuevos conceptos y adquieran las capacidades necesarias para lograr los resultados deseados. Esto hace imprescindible que las iniciativas de cambio sean lideradas por individuos eficientes e influyentes con dotes para hacer participar al personal y con capacidad para levantar el ánimo de la gente cuando éste decaiga. La elección de este equipo es decisiva en el proyecto de cambio, porque serán los pilares que sostengan el proceso creando una cultura receptiva al cambio y comprometida con la transformación. (N., 2013)

3.9 Las Emociones y la Adaptación al cambio

Actualmente existe un cambio de paradigma en administración, y parte de ese nuevo paradigma es la aceptación del capital humano como el recurso estratégico, por excelencia, para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios y un marcado nivel de incertidumbre.

Y es precisamente aquí donde podría hacerse un alto para plantear las interrogantes que nos ocupan: ¿qué sucede con el aspecto emocional del ser humano?, y ¿cómo influye éste en el desarrollo de las organizaciones?

En primer término origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en las organizaciones y en la sociedad en general.

En tanto que las emociones son el motor de la acción y ésta puede ser positiva o negativa, y de diferente intensidad, esas emociones y los comportamientos que las pueden suceder imprimen en las organizaciones características diversas, que pueden ser favorables (acompañando o

promoviendo el crecimiento) o adversas (frenando o impidiendo el crecimiento). (Monroy, 2012)

Otra de las emociones más comunes y representativas, por el alto nivel de incertidumbre, es el miedo, que de manejarse positivamente, genera respuestas inteligentes, pero si se presenta en exceso produce una parálisis parcial o total de las acciones del individuo.

También se puede tomar el caso de la ira, un sentimiento que experimenta el individuo como resultado de frustraciones y que puede manejarse desde un punto de vista positivo para alcanzar los objetivos de desarrollo personal e incluso organizacional; sin embargo, cuando la ira deja de ser transitoria, o se reprime y se convierte en resentimiento, genera conflictos interpersonales que afectan negativamente el desarrollo de la organización.

En este proceso se pueden distinguir cuatro etapas:

Etapa 1 Negación o impacto inicial: en la que el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado.

Etapa 2 Defensa: el individuo se aferra a las costumbres y tradiciones evitando la realidad, reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a cambiar, sin embargo puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa de aceptación.

Etapa 3 Aceptación: en esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces, y la persona se siente impotente para impedir el cambio, sin embargo comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.

Etapa 4 Adaptación o asimilación: cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo, dando nuevamente sentido a su vida, y en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.(Anexo 3).

Es importante reconocer las diferentes causas de la resistencia, las que se pueden agrupar en tres niveles:

Resistencias ligadas a la personalidad: hábitos, miedo a lo desconocido, preferencia por la estabilidad, percepción selectiva, satisfacción de necesidades identificación con la situación actual y protección de privilegios.

Resistencias ligadas al sistema social: conformidad con las normas, coherencia de un sistema, intereses y derechos adquiridos en el sistema, carácter sagrado de ciertas cosas, rechazo a lo extraño.

Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio, el tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio, así como la credibilidad del agente de cambio.

En suma, los elementos anteriores permiten señalar que en tanto el ser humano es el factor fundamental de la organización, sus emociones, particularmente sus resistencias al cambio, se reflejarán y terminarán dando características específicas (N., 2013)(Anexo 4).

3.10 Diagnostico

Desde Febrero de la Gestión 2017 se percibieron variedad de cambios en el Área Comercial de la Agencia Plaza Eguino de Banco FIE S.A.

3.10.1 Cambio de Sistema

Anteriormente se trabajaba con el sistema SAFIE para elaborar el estudio de la capacidad de pago de los clientes, consultas de historiales crediticios, detalle de clientes que se encontraban en mora, además de toda la información que el Área Comercial requería.

En febrero de 2017 se introdujo el nuevo sistema COBIS como resultado del mismo se tuvo que capacitar a los funcionarios fuera de horario laboral incluso fines de semana hasta altas horas de la noche.

Como resultado se bajó la productividad y al mismo tiempo se disminuyeron los bonos respectivos que van ligados a la misma.

Fue un cambio de gran magnitud que como resultado en los funcionarios provocó molestia, cansancio y sobre todo desmotivación.

3.10.2 Seguros de Desgravamen

En el mes de julio de la gestión 2017 cuando aún los funcionarios y clientes se adaptaban al Sistema COBIS se introdujo el seguro de desgravamen obligatorio, generando molestia en los clientes y estrés en el Área Comercial debido a que se perdieron clientes y nuevamente se afectó el bono de productividad.

3.10.3 Incorporación de Analistas

En Agosto de la Gestión 2017 se incorporaron analistas en la regional La Paz quiénes revisaban las evaluaciones realizadas por los Oficiales de Negocios de Microempresa antes de las aprobaciones, generando un cuello de botella ya que nuevamente se realizaban las visitas correspondientes a los clientes y evaluaciones, los mismos no tienen un plazo límite para la revisión de los créditos correspondientes, y en muchos casos incluso rechazan los créditos, afectando a los funcionarios en la productividad, generando en los mismos molestia, estrés, desmotivación.

3.10.4 Cambio de Gerentes

Desde la gestión pasada a la fecha se cambiaron de Gerentes al sustituir las cabezas principales se tuvieron muchos cambios en la forma de trabajo y aprobación de créditos correspondientes, generando estrés principalmente, ya que nuevamente los funcionarios tienen que cambiar su manera de trabajo y convencer a los clientes de adjuntar otros requisitos

solicitados.

3.10.5 Sistema APIA

A partir de Febrero de 2018 se introdujo un sistema de revisión de créditos, generando nuevamente capacitaciones fuera de horarios laborales y demorando la otorgación de créditos, teniendo como resultado molestia en los clientes ya que los tiempos pactados para la otorgación de créditos prácticamente se duplicaron, los clientes directamente se molestaban y tomaban una conducta negativa en contra de los funcionarios del Área Comercial.

3.10.6 Comités de Créditos con Subgerencia

Desde Marzo de 2018 los oficiales de negocios de microempresa directamente se tienen que dirigir a la regional La Paz ubicada en la Agencia Camacho para realizar el comité respectivo de los diferentes créditos para su posterior aprobación, cabe mencionar que solo se cuenta con tres subgerentes para atender a todas las agencias de la ciudad de La Paz generando un nuevo cuello de botella ya que se puede esperar el comité respectivo varias horas demorando en otras actividades pendientes como cobranzas o promociones de créditos.

Se mencionaron los principales cambios que se presentaron en el Área Comercial de Banco FIE S.A. a pesar de introducirse nuevas instancias y sistemas de aprobación que demoran la otorgación de créditos aún se encuentra vigente el mismo número de colocación y condiciones para percibir un bono de productividad, lo cual es casi imposible de alcanzar.

Todo lo mencionado influye directamente en los funcionarios generando variedad de emociones y actitudes que se reflejan en una resistencia al cambio.

Los funcionarios se encuentran estresados, desmotivados, molestos, con furia, frustración, afectando su autorregulación, empatía. Como resultado el conjunto de todas estas emociones genera falta de cooperación y colaboración en el Área Comercial generando peleas internas, poca

paciencia entre funcionarios, afectando notoriamente el clima organizacional ante la variedad de cambios que se presentan.

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1 Propuesta

Para lograr desarrollar la Inteligencia Emocional en el Área Comercial de la Agencia Plaza Eguino de Banco FIE S.A. es necesario facilitar un clima de confianza, elevar el nivel de conciencia y autoconocimiento de cada empleado e incrementar su motivación ya que la mejora continua depende del esfuerzo de cada uno de los sujetos implicados.

Por lo antes mencionado una herramienta eficaz para lograrlo son las dinámicas de grupo para implementar la Inteligencia Emocional donde a través de una metodología vivencial y participativa, se crea un espacio de reflexión y de conocimiento de las áreas que el personal deberá trabajar en sí mismos para alcanzar sus objetivos dentro del marco de las necesidades de Banco FIE S.A.

De esta forma, se logrará un cambio de conducta y hábitos de forma consistente, donde tanto Banco FIE S.A. como su personal se sentirán satisfechos con el proyecto de mejora asumido

Se evidencia en la propia esencia de la inteligencia emocional, que las emociones son el motor de cualquier acción, si no utilizamos métodos que contacten directamente con el interior y el corazón de las personas difícilmente se logrará provocar cambios en el personal, por este motivo cualquier dinámica de grupo bien estructurada pretende incidir sobre las actitudes y conseguir energía para el cambio y la mejora de la inteligencia emocional dentro del Área Comercial.

4.2 Dinámicas Grupales

Las dinámicas grupales de trabajo en equipo, y especialmente las dinámicas de trabajo en equipo divertidas, mejoran la organización y el conocimiento entre los integrantes en este caso del Área Comercial de la Agencia Plaza Eguino de Banco FIE S.A. generando un aumento de la

productividad y en consecuencia de los resultados.

Para realizar una dinámica grupal en primera instancia se debe analizar el perfil de los funcionarios que conforman el Área Comercial, los recursos con los que se cuenta, las necesidades que tiene Banco FIE S.A. para posteriormente optar por las mejores dinámicas grupales en función al objetivo que se desea alcanzar.

4.3 Propósito

Reducir el estrés, mejorar el clima organizacional, desarrollar motivación en el personal mediante dinámicas grupales.

4.4 Tipos de Dinámicas Grupales

El Cliente Misterioso: Un miembro del equipo representa a un cliente molesto con Banco FIE, el resto deberá trabajar la inteligencia emocional y ponerse en el lugar del cliente. El objetivo final será convencer al cliente a que continúe trabajando con Banco Fie ofreciendo una rebaja de la tasa de interés, u otro servicio, o algún beneficio. Con esta dinámica grupal se trabajan las emociones, la empatía, la motivación, analizando finalmente como se solucionó el problema.

Tengo un mensaje: Se crea un círculo con todos los participantes y uno de ellos da un mensaje al de su derecha, este al de su derecha y así sucesivamente. El mensaje sólo puede decirse una sola vez, cuando se llega al último participante, este debe decir el mensaje que le ha llegado y se comprueba si corresponde con el mensaje que se le dio al primer participante. Todos los participantes tendrán la oportunidad de empezar la cadena. Esta dinámica grupal incentiva a la integración aportando al mejoramiento del clima organizacional.

Risas: Se dividen a los participantes en dos filas, una frente a la otra. Una moneda decidirá la suerte de cada equipo, unos elegirán cara y otros participantes cruz. Se lanza la moneda y la cara que quede hacia arriba deberá hacer reír al otro equipo. Cada participante que ría deberá

abandonar la fila, el equipo que se queda sin miembros pierde. Esta dinámica grupal se considera muy divertida aportando a la disminución del estrés mediante risas. (A.C.D., 1995)

4.5 Beneficiarios de las Dinámicas Grupales

Los beneficiarios de las diferentes dinámicas grupales son los funcionarios que forman el Área Comercial de la Agencia Plaza Eguino de Banco FIE S.A.

4.6 Perfil de los Facilitadores

Los facilitadores serán funcionarios de Banco FIE S.A. del Área de Recursos Humanos.

4.7 Lugar y Duración de las Dinámicas Grupales

Las Dinámicas Grupales se desarrollarán en el Área Comercial de la Agencia Plaza Eguino de Banco FIE S.A.

Tendrán una duración aproximada de media jornada laboral, incluyendo una certificación por participación.

5. CONCLUSIONES

Se formuló el marco teórico que visibiliza los tópicos necesarios para la implementación de dinámicas grupales basados en la inteligencia emocional, las mismas son de gran ayuda, ya que al mencionar el escenario donde se presenta una resistencia al cambio y diferentes tipos de emociones de los funcionarios del Área Comercial que influyen directamente a Banco FIE S.A. las dinámicas grupales ayudan a implementar la inteligencia emocional dentro de la empresa unificando lo intelectual con lo emocional.

Se identificó las necesidades de capacitación que puedan ser trabajadas con un enfoque de inteligencia emocional, debido a todos los cambios por los que el Área Comercial de Banco FIE S.A. Se encuentra atravesando.

Se formuló las dinámicas grupales basadas en la inteligencia emocional, las mismas contribuyen con la motivación, disminución de estrés, mejoramiento del clima organizacional.

6. ANEXOS

ANEXO 1

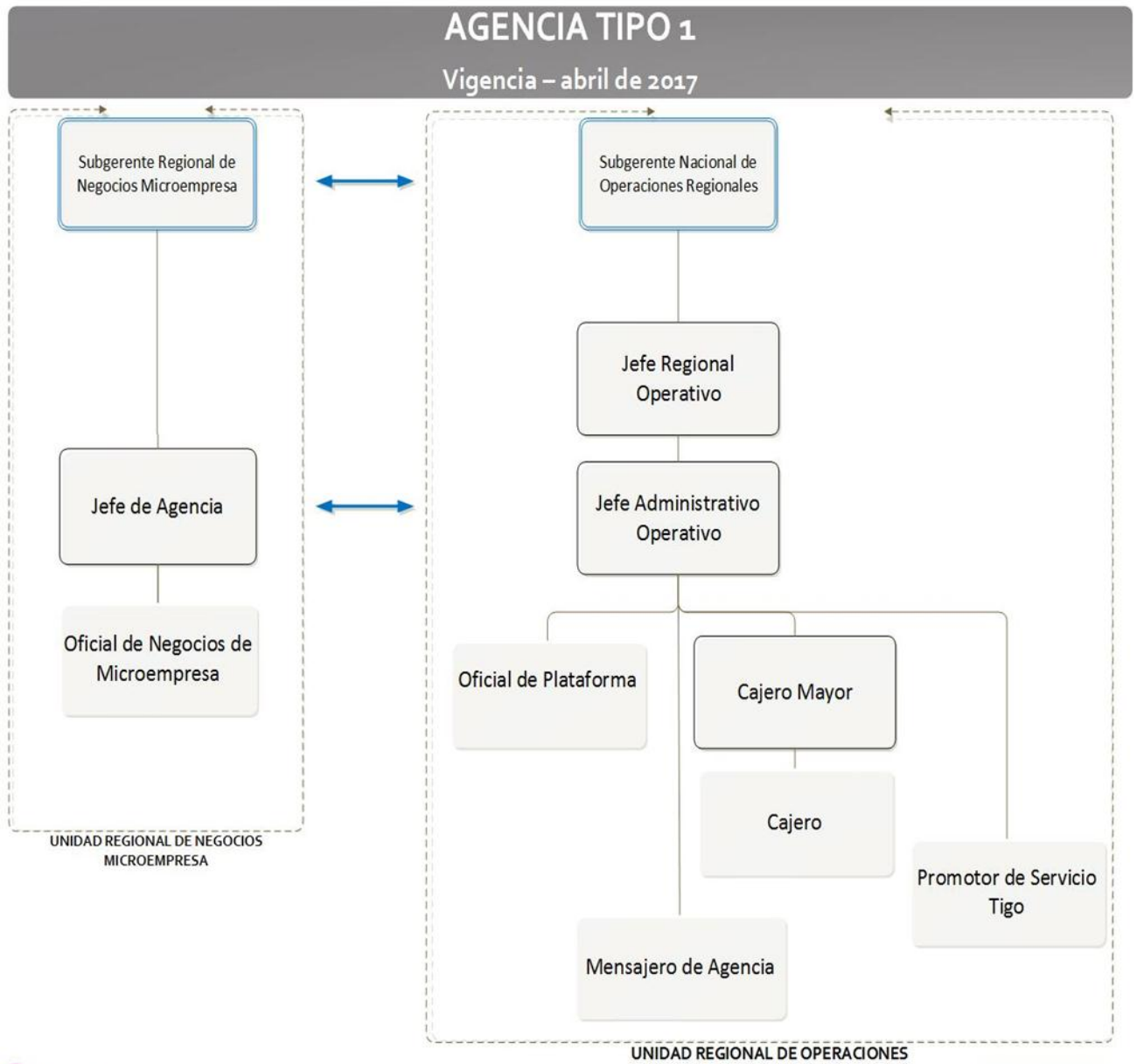
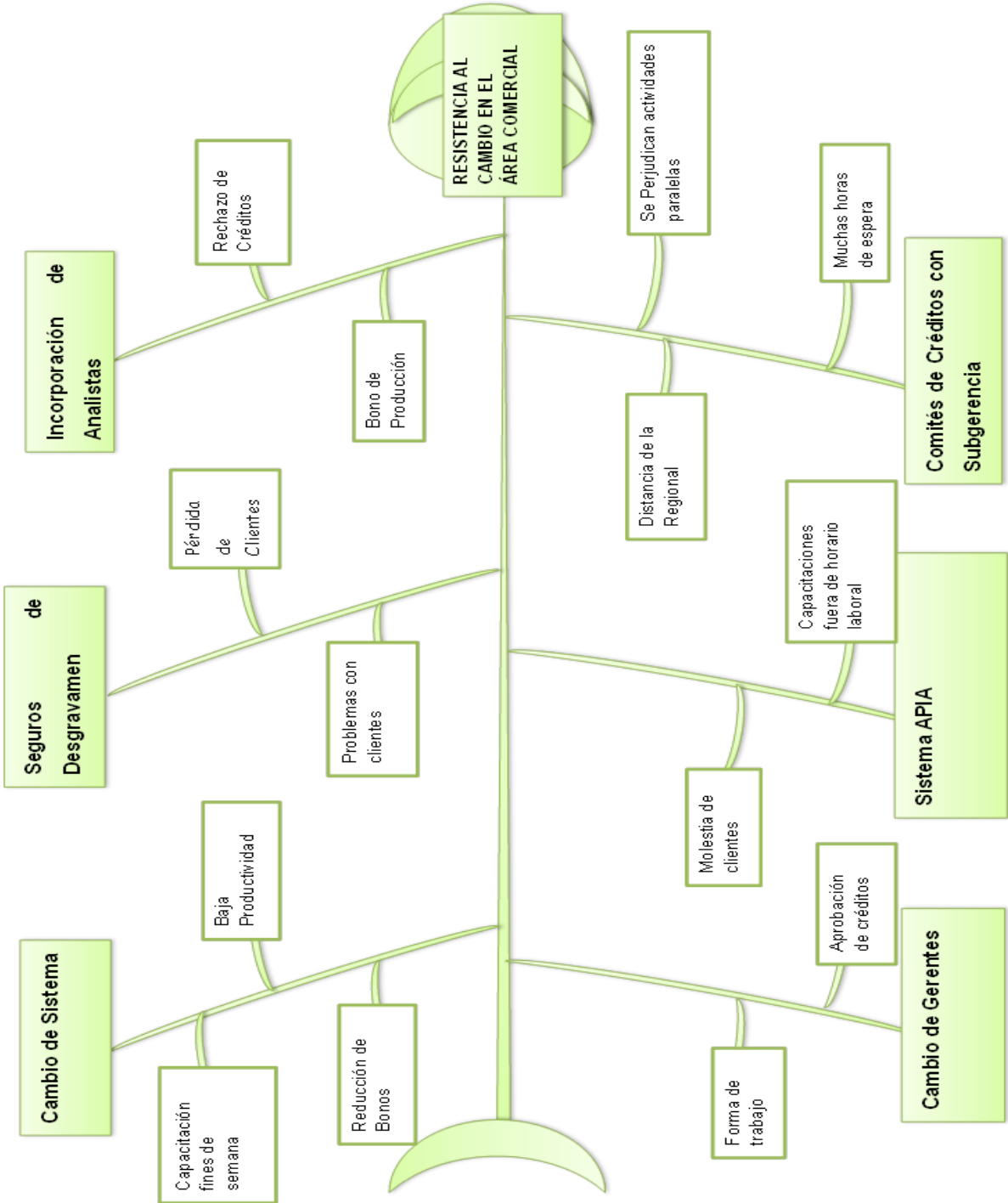
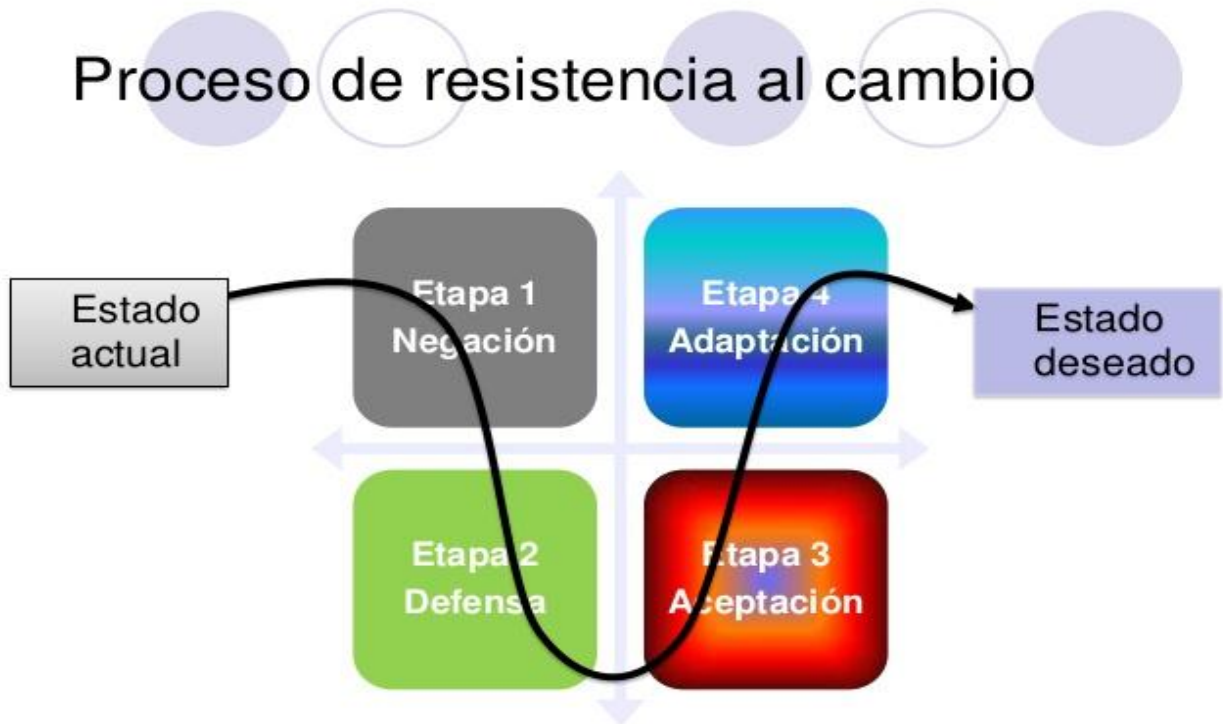


Diagrama de Ishikawa

ANEXO 2



ANEXO 3



ANEXO 4

Resistencia al Cambio

La pirámide de la resistencia



¿Qué hacer?

7. Bibliografía

A.C.D. (1995). *Dinamica de grupo*. Nueva York: Trillas.

Anonimo. (2015). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Obtenido de www.oms.com

FIE, B. (2018). Portal Nuestra Historia. La Paz.

Goleman, D. (1994). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.

Jose, P. (2009). *Estrés laboral y riesgo psicosociales*. Valencia, España: Universidad de Valencia.

Molina, P. A. (2007). *El Absentismo Laboral en relación con el Estrés, la Compensación, Beneficios y sus implicaciones en términos de costos: Comparación entre Estados Unidos y China*. Puerto Rico: Tesis universitaria de Puerto Rico.

Monroy, A. (2012). *Como gestionar tus emociones*. España.

N., Y. (2013). *Estrés laboral en el personal de enfermería de la Unidad de Terapia Intensiva del Hospital de Clínicas La Paz*. La Paz: Tesis UMSA.

Roberto, S. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGraw hILL.

Rueda, I. (2010). *Emociones y lenguaje*. Mexico: S Belli.

Selitiz. (2003). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGraw Hill.