



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. COMO HERRAMIENTA  
EFICAZ EN EL APROVECHAMIENTO DEL RECURSO  
HUMANO.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**JORGE MARTINIANO LAZARO MEDINA**

ASESOR: LAE. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO.

2005

m.340461



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La inteligencia emocional. Como herramienta eficaz en el  
aprovechamiento del recurso humano."

que presenta el pasante: Jorge Martiniano Lázaro Medina  
con número de cuenta: 9613244-1 para obtener el título de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 07 de Octubre de 2004

PRESIDENTE M.A. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL LAE. Francisco Ramírez Ornelas

SECRETARIO L.A. Yolanda Zamudio García

PRIMER SUPLENTE M.A. Sandra Luz González López

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Alfredo Carrillo Vergara

*[Handwritten signatures of the voting members]*

## AGRADECIMIENTOS:

### A Dios.

Por ser la fuente de donde emana toda ciencia y sabiduría, por ser el motor principal de todo lo que hasta hoy he logrado, por ser el modelo perfecto para lograr una vida plena y quien es digno de todo reconocimiento, gloria y alabanza.

Gracias señor, por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, te pido, me brindes la fortaleza y la sabiduría necesaria para ejercer dignamente esta profesión a la que tu me has llamado para servir a mis semejantes.

"Yo soy la vid; vosotros los sarmientos; el que permanece en mí como yo en él, ese da mucho fruto; por que separados de mí no podéis hacer nada" (Jn 15,5)

A quien es más que simples cuatro letras: A ti Mamá.

Gracias vida mía, por que todos tus desvelos, angustias, cansancios y esfuerzos, se ven recompensados y coronados con este triunfo que comparto contigo.

A ti te dedico esta licenciatura, por ser el motor humano que me sostuvo siempre firme en los momentos mas difíciles de mi carrera, por haber sido padre y madre, por inculcarme el amor hacia mis semejantes y por enseñarme el verdadero camino hacia la felicidad.

Ahora tus cinco dedos están completos, gracias vida mía, que Dios te bendiga y premie tus esfuerzos.

¡Felicidades! Licenciada en Administración: Sra. Eufemia Medina Ramos.

A mis hermanos:

Con quienes compartí mi infancia y a quienes vi crecer y realizarse personal y profesionalmente

Licenciada en Relaciones Comerciales. Raquel Lázaro Medina, Ingeniero Eléctrico. Arturo Lázaro Medina, Secretaria Bilingüe. Martha Lázaro Medina y Licenciada en Negocios Internacionales. Maria de Lourdes Lázaro Medina.

Por ser el ejemplo para superarme, por el amor filial que nos une y por el apoyo incondicional que tengo en ustedes.

### A la Universidad:

Por haberme acogido en su seno, por formarme académica y éticamente y por darme la satisfacción de sentirme universitario.

A los profesores que con sus conocimientos me formaron profesionalmente, de manera especial al L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas, quien me guió en este trabajo final y quien aparte de saber enseñar, sabe ser un gran amigo.

### A mis amigos:

Irving, Lidia, Alejandra, Antonio, Adriana, Fabiola, Ivette y Yocelyn. Quienes son los fieles testigos de mi formación. Gracias por compartir estos cuatro años en los que le dieron a mi vida el verdadero sentido de la amistad.

Al profesor y amigo Rubén Villalobos Galán; quien me ayudo en gran parte de mis estudios, previéndome de lo necesario para su sustento.

## ÍNDICE

| <b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>                              | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| • Identificación del problema .....                         | I           |
| • Planteamiento de la hipótesis .....                       | II          |
| • Fijación de objetivos .....                               | III         |
| • Diseño de la investigación .....                          | IV          |
| • Aprobación o no aprobación de la hipótesis.....           | V           |
| <br>  |             |
| • <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                                 | 1           |
| <br>  |             |
| <b>CAPÍTULO 1.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN</b> ..... | 4           |
| <br>  |             |
| 1.1.- Inicios de la Administración.....                     | 5           |
| 1.2.- Escuelas de la Administración.....                    | 18          |
| 1.2.1 Escuela Científica .....                              | 18          |
| 1.2.2 Teoría clásica de la Administración.....              | 24          |
| 1.2.3 Escuela de las Relaciones Humanas .....               | 30          |
| 1.3.- El rol del Administrador.....                         | 36          |



**CAPÍTULO 2.-LA ORGANIZACIÓN Y SUS RECURSOS..... 44**

2.1.- Concepto de Organización.....45

2.2.- Tipos de Organización.....47

2.3.- Clasificación de las Organizaciones..... 53

2.4.- Recursos Humanos..... 59

2.5.- Recursos Financieros..... 60

2.6.- Recursos Materiales..... 61

**CAPITULO 3.- LOS RECURSOS HUMANOS ..... 62**

3.1.- Integración..... 64

3.1.1 Reclutamiento..... 65

3.1.2 Selección..... 66

3.1.3 Contratación..... 67

3.1.4 Inducción..... 68

3.1.5 Capacitación..... 69

3.1.6 Desarrollo..... 70

|  |    |
|--|----|
| 3.2.- La administración del Capital Humano.....                                | 72 |
| 3.3.- Seguridad e Higiene.....   | 77 |
| 3.4.- Suspensión, Rescisión y Terminación de<br>las Relaciones de Trabajo..... | 85 |

## **CAPÍTULO 4.- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN.....90**

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.- La Cultura y el Recurso Humano.....                            | 91  |
| 4.2.- El Comportamiento Humano.....                                  | 94  |
| 4.2.1.- Principales Estudiosos del<br>Comportamiento Humano.....     | 99  |
| 4.3.- Antecedentes de la Inteligencia<br>Emocional.....              | 116 |
| 4.4.- Las Emociones.....   | 122 |
| 4.4.1.- Tipos de Emociones.....                                      | 124 |
| 4.4.2.- Las Emociones como Medio de<br>Desarrollo del Individuo..... | 136 |
| 4.5.- Relación Entre Motivación y Emoción.....                       | 138 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.6.- Concepto de Inteligencia Emocional.....  | 140 |
| 4.7.- Inteligencia Emocional y el Cambio       |     |
| Organizacional.....                            | 144 |
| 4.8.- Inteligencia Emocional y Liderazgo.....  | 146 |
| 4.9.- Inteligencia Emocional en las Relaciones |     |
| Laborales.....                                 | 151 |
| 4.10.- La Administración del Conflicto.....    | 155 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO 5.- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA</b> |            |
| <b>INTELIGENCIA EMOCIONAL.....</b>                                    | <b>166</b> |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>CONCLUSIONES.....</b> | <b>178</b> |
|--------------------------|------------|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b> | <b>180</b> |
|--------------------------|------------|

## MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

- Cuando el recurso humano no aprende a controlar sus emociones con inteligencia, afectará al desarrollo de la organización

### **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.**

- Una adecuada capacitación de los recursos humanos acerca de cómo desarrollar la inteligencia emocional, colaborará a su desarrollo integral; así como el de la organización

**FIJACIÓN DEL OBJETIVO.**

- Optimizar el desarrollo de la organización a través de la Inteligencia Emocional.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

- El término diseño se refiere al plan que se concibe para responder a los cuestionamientos hechos en la investigación.

Implica establecer el plan para confirmar lo establecido en la hipótesis y se determina en base a las características especiales del problema de investigación.

El presente trabajo es una investigación no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente variables, lo que se hizo fue solo observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

## **APROBACIÓN O NO APROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

- Con los cursos aplicados en el presente trabajo, determinamos dar por aprobada la hipótesis anteriormente planteada. Se ha logrado capacitar al recurso humano en cuanto a la necesidad de desarrollar la Inteligencia Emocional para controlar y optimizar nuestras emociones y sentimientos; logrando con esto establecer el clima apropiado para el desarrollo personal y el de la Organización.

La organización dotada de Inteligencia Emocional tiene mayores posibilidades de alcanzar con éxito el logro de los objetivos trazados y asegurar su subsistencia.



## INTRODUCCIÓN

Para que el recurso humano se pueda desarrollar con eficiencia en la organización, se necesita que esté capacitado tanto intelectual como emocionalmente para que pueda resolver los problemas y vicisitudes que se presenten y que propicien el desarrollo de la organización.

Regularmente en las empresas, seleccionan a los candidatos con un alto Coeficiente Intelectual, y pocas veces se evalúa su Coeficiente Emocional. El poseer un Coeficiente Intelectual alto no es garantía de éxito si no se sabe encauzar y aprovechar las emociones en bien personal y de la empresa.

Es por eso que en este proyecto de tesis, se analizará de forma central la parte emocional del Recurso Humano y la forma en que conjugada con la Inteligencia, pueda contribuir al desarrollo de la Organización.

Para Francis Bacon "lo que distingue a las ciencias del conocimiento empírico es el método".

Método es la secuencia de acciones específicas sistemáticas ordenadas para llegar a un objetivo.

El método científico consiste en la determinación de ciertos hechos o resultados por medio de la observación de los fenómenos y en la verificación con base en la observación continua. Una vez que los hechos se analizan y se clasifican, la ciencia busca relaciones casuales para explicarlos. Estas generalizaciones se llaman hipótesis y son explicaciones preliminares con un grado de credibilidad científica, que están sujetas a comprobarse mediante la experimentación.

El administrador debe aprender los principios, los métodos y la teoría de la disciplina administrativa para comprender el funcionamiento de los organismos sociales y, en esta medida, podrá dirigirlos a las partes de ellos que le sean encomendadas para administrar.

Se comenzará en el Capítulo 1 por estudiar de forma general a la Administración como ciencia; sus inicios, su evolución, sus principales escuelas como la científica, la teoría clásica y la de las relaciones humanas, las aportaciones que hicieron sus principales representantes a la Administración así como el perfil necesario e indispensable que se requiere cubrir para estudiar esta carrera y el papel que debe desarrollar en la sociedad el Administrador de Empresas.

En el Capítulo 2, se definirá y conceptualizará a la Organización, siendo esta el lugar más propio en donde el Recurso Humano desarrollará sus capacidades físicas, intelectuales y por supuesto las emocionales, se incluirán los diferentes tipos de Organizaciones que existen, la clasificación de las mismas.

Así también se estudiarán los diferentes recursos con los que cuenta la organización para funcionar y alcanzar los objetivos previamente establecidos apareciendo en primer plano el Recurso Humano a quien se le dedicará un capítulo en especial.

Para el Capítulo 3, el tema de estudio será el Recurso Humano y el proceso que se sigue para lograr integrarlo a la Organización, mediante el Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Adiestramiento y el Desarrollo. Proseguiremos a estudiar los aspectos generales que tengan relación con el Recurso Humano como son su comportamiento, cultura y la administración del mismo. Las condiciones de seguridad e higiene que son necesarias e indispensables para que se desarrolle de forma óptima en la organización, así como la terminación de las relaciones obrero-patronales.

En el Capítulo 4, se analizará el tema central de nuestro proyecto de tesis: La Inteligencia Emocional, sus antecedentes, concepto, las distintas inteligencias que posee el ser humano, la forma en que influye en el Recurso Humano, las diferentes emociones que puede albergar el individuo, la combinación con el liderazgo y cómo se deben aprovechar para contribuir al desarrollo de la Organización siendo una herramienta para lograr administrar los conflictos que se presenten en la Organización.

Finalmente desembocará este proyecto en el capítulo 5 con el caso práctico que consistirá en una propuesta de programa de capacitación sobre la Inteligencia Emocional dirigida a los individuos que conformen la Organización, este programa incluirá cursos de sensibilización, cursos de desarrollo para finalmente evaluar los resultados y así aprobar o no nuestra hipótesis.

## CAPÍTULO

### 1

#### *ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN*

## 1.1.- Inicios De La Administración

Para comenzar a estudiar la administración y antes de adentrarnos en sus antecedentes es necesario, conocer su definición para así contar con un panorama amplio y más claro para su estudio.

### ETIMOLOGÍA:

*Proviene de **Ad**: Hacia, dirección y **Minister**: Subordinación, obediencia*

### CONCEPTOS

#### Según Agustín Reyes Ponce:

"La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social"<sup>1</sup>

#### Según Wilburg Jiménez Castro:

"La administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales"

---

<sup>1</sup>Hernández Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración. Ed. Mc Graw Hill, Pág. 336.

## **Según Stephen Robbins**

"La administración es el proceso de llevar a cabo actividades eficientemente con personas y por medio de ellas".

### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS.**

Desde sus orígenes, el hombre ha aplicado la administración de modo empírico. Infinidad de hechos históricos demuestran que en sus inicios, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para poder sobrevivir.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Surgieron entonces los líderes que dirigían las operaciones como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide.

En esos actos hubo planeación y organización, ejemplo de lo cual es la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a otros en el desempeño de las labores cotidianas.

Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual. En seguida analizaremos algunos aspectos relevantes de dicho desarrollo.

## PRIMERAS CIVILIZACIONES

### LOS JUDÍOS.

El pueblo judío estuvo entre los primeros en aceptar el monoteísmo. A su Dios se le conocía por el conjunto de cuatro consonantes: "YHWH" que era el nombre impronunciable para los judíos, al que después, se le intercalarían algunas vocales para poder pronunciar su nombre, lo que dio origen a la palabra que los practicantes de la religión católica reconocen como **Yahvé** que significa: " **YO SOY** "; quien se sirvió de el primer líder de los judíos llamado Moisés para conducir al pueblo hebreo hacia la liberación de la esclavitud que padecían a manos del pueblo Egipcio.

Este pueblo practicó formas capitalistas desde el año 1000 a. de C. aproximadamente, e influyó en Europa, en diversas épocas, a través de constantes migraciones.

El libro judío más importante es el Antiguo Testamento contenido en la Biblia. En él hay diversos pasajes que han influido en la teoría administrativa moderna. Hay muchos refranes populares cuyo origen se encuentra en los proverbios salomónicos, por ejemplo: "El que a dos años sirve, con uno queda mal" .

También citamos el pasaje bíblico del Éxodo, capítulo XVIII, en el cual Jetró, suegro de Moisés , le aconseja a éste: "enseña a las personas las ordenanzas y leyes .....selecciona a los mejores.....y asignales ser guías de miles, guías de cientos, guías de cincuentas, guías de decenas y esos guías deben

administrar las cuestiones de rutina y llevar a Moisés sólo las cuestiones importantes”

## **EUROPA.**

En la antigüedad, la civilización más evolucionada de Europa fue la griega. Durante el milenio precedente al cristianismo, surgieron y florecieron diversos pueblos. Entre ellos destacó el espartano, famoso por su disciplina militar y porque vivió, de alguna manera, en un régimen relativamente socialista. A los niños que nacían demasiado débiles o con algún defecto físico se les mataba. Se dice que era tan rígida la disciplina observada por los soldados espartanos, que debían obedecer órdenes aún en contra de su propia vida. Si le era ordenado caminar de frente y había algún precipicio, él no podía interrumpir su marcha aunque finalmente cayera. Este pensamiento aún prevalece y muchos supervisores modernos consideran que sus órdenes deben acatarse sin discusión: “el jefe siempre tiene la razón”.

## **INFLUENCIA DE LOS FILÓSOFOS.**

**Sócrates** fue el primer occidental en afirmar que “todo el conocimiento de los sentidos es falso, no digno de confianza por imperfección de los mismos” .

Llegó a la conclusión de que los iletrados, hombres del mercado, lograban profundas deducciones con mayor rapidez que los eruditos de la época.

Como una extensión del pensamiento socrático, hoy podemos afirmar que, en las organizaciones modernas, el empleado y el operativo conocen ciertas



causas de los procesos mejor aun que los directivos, aunque estos últimos tengan una visión global más precisa.

**Platón** fue discípulo de Sócrates, con la muerte de éste, escribió "La República", obra en la que pretendió formular un modelo de organización social gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que se les prohibía acumular la riqueza, por ser esta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud.

En un párrafo establece: "Cuando más, mejor y más fácil se produce, es cuando cada persona realiza un solo trabajo de acuerdo con sus aptitudes.. y sin ocuparse de nada más que de él".

Algo semejante ocurre en las empresas y organizaciones modernas, ya que por regla general, los hombres no poseen todas las habilidades necesarias para realizar todas y cada una de las diversas actividades implicadas en el funcionamiento de dichas empresas y organizaciones.

El pensamiento platónico aún subsiste en muchas organizaciones modernas, donde es común oír: "Dios hizo a unos cuantos para mandar y a los demás para obedecer".

## FILÓSOFOS MODERNOS

**Francis Bacon.** Fundador de la lógica moderna, busca la causa del problema, se relaciona con el principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio.

**René Descartes.** Fundador de la filosofía moderna en su libro "El discurso del método", menciona los 4 principios:

**1.-Duda sistemática.** Todo se pone en duda hasta no tener pruebas suficientes para asegurar la veracidad de algo

**2.-Análisis o descomposición.** Para resolver un problema debemos separarlo en tantas partes como sea posible y resolver cada una por separado.

**3.-Composición.** Volver a unir todo de una manera ordenada, esta vez desde el aspecto más fácil al más difícil.

**4.-Enumeración ó verificación.** Comprobar que no se haya dejado nada fuera de la integración.

**Tomás Hobbes.** Habla sobre el origen del estado, el cual se va a dar mediante un contrato. Dice que el hombre es egoísta e individualista.

**Rousseau** dice que: El hombre no es egoísta y si le gusta vivir con los demás. La sociedad corrompe al hombre y el hombre voluntariamente decide vivir con los demás.

**Carlos Marx y Federico Engels.** Hablan del origen económico, el Estado va a ser el resultado del dominio del hombre por el hombre. La historia de la humanidad ha sido una lucha entre explotadores y explotados.

## **LOS ROMANOS.**

El pueblo Romano comparte con Grecia el mérito de ser forjador de la sociedad moderna occidental. Establecido bajo un Estado sólido, administrado excelentemente, logró un esplendor que pocas civilizaciones han alcanzado.

Los romanos decían *ubi societas, ibi ius*, lo cual significa que "donde hay una verdadera agrupación social, existe una norma que la regula". La teoría moderna de la administración señala que a medida que aumenta el número de personas, crece la estructura de la organización, haciéndose más formal y compleja; ello exige normas y políticas para la administración y la consecución de objetivos, es decir, el establecimiento de un marco legal interno.

## **INFLUENCIA DE LA IGLESIA CATÓLICA.**

La Iglesia Católica como Institución y como organización social es y ha sido a lo largo de más de 2000 años un modelo de estructura perfecto; su sistema jerárquico, se compone de la siguiente forma: como cabeza principal está el PAPA, en el siguiente nivel se encuentran los Obispos, posteriormente los Sacerdotes o Presbíteros y por último están los Diáconos. Su división territorial, su división entre lo administrativo y lo eclesiástico le ha permitido subsistir durante este periodo de tiempo, y muchos autores la nombran como paradigma organizacional.

También el concepto de autoridad y obediencia es básico para el funcionamiento de esta institución, ya que el sacerdote católico debe obedecer tal cual a sus superiores anteriormente explicados en la estructura jerárquica de la Iglesia.

Por otro lado la Iglesia católica ha sido rectora de los valores del hombre, teniendo como carta magna el "Decálogo" que fue confiado a Moisés por Yahvé para su promulgación y para la regulación de la conducta de su pueblo. A partir de la venida de Jesucristo a quien se le conceptúa como "Dios hecho hombre" y después de su Ascensión, Él mismo confió a la Iglesia la misión de proclamar y regular la vida espiritual de los hombres mediante el Evangelio hasta la consumación de los tiempos.

## **MÉXICO.**

Los principios administrativos tienen carácter universal, razón por la cual podemos hablar de que existe una ciencia administrativa para México, Bolivia o Francia. Pero sabemos también que los aspectos culturales determinan muchas acciones administrativas. Por ello, haremos una breve reseña del fenómeno administrativo en las diferentes etapas de la vida de México.

La administración existe en todas las sociedades, aún en las primitivas. Porque una sociedad necesita, para existir, un orden que le proporcione estabilidad.

La administración ha existido desde que el hombre inventó las sociedades más rudimentarias. Aparece cuando un grupo necesita integrar esfuerzos para conseguir fines determinados.

Analizar la administración en México es procurar entender nuestras diferencias con otras culturas, en la manera de administrarnos en entidades tanto públicas como privadas. Solo conociendo mejor nuestra peculiar forma de ser, podremos mejorar y acrecentar nuestros resultados. Si un país desea salir de su subdesarrollo, no es imitando modelos que no le pertenecen, sino descubriendo en sí mismo tanto el potencial de sus posibilidades como carencias y limitaciones.

## **PERÍODO PREHISPÁNICO.**

Las comunidades indígenas más desarrolladas política y culturalmente se localizaron en el centro y sur de México. Estas grandes civilizaciones tuvieron por base un intenso desarrollo agrícola que produjo efectos diversos e importantes; liberó al hombre de incesante búsqueda de alimentos; permitió el crecimiento demográfico, hizo más estable la existencia del indígena, le permitió crear técnicas nuevas y organizar su conducta social de acuerdo con normas superiores; favoreció la aparición y el perfeccionamiento de formas especializadas de trabajo y finalmente hizo posible la ejecución de grandes obras públicas, como sistemas de irrigación, templos y palacios, testimonio viviente de una cultura altamente desarrollada.

Las culturas preclásicas se desarrollaron en la región del altiplano central, que comprende los actuales estados de México, Morelos, Puebla, Tlaxcala, el Distrito Federal y una porción de Guerrero. Los antropólogos han clasificado este período preclásico en:

- El preclásico inferior (1800 y 1300 a.C.) que se caracterizó por grupos agrícolas incipientes que formaban comunidades de 100 a 200 personas. Su organización social manifestaba la existencia de una división del trabajo, los hombres se dedicaban a la caza del venado,

jabalí o los tlacuaches, y las mujeres a la recolección de raíces o frutas silvestres.

- El preclásico medio se localiza entre 1300 y 800 a.C. Los instrumentos de trabajo de este periodo parecen fabricados con mayor cuidado y mejores materiales. Aparecen utensilios nuevos como hachas y cazuelas, cinceles y agujas de hueso. Los materiales más utilizados eran el jade, cuarzo, turquesa y concha.

### **EL TRABAJO EN LA ÉPOCA PREHISPÁNICA.**

El período preclásico comprende entre 800 y 200 a.C. Se aprecia en esta etapa la mejora de los utensilios, de la construcción rudimentaria al uso de materiales más perdurables que sustituían las chozas de paja y lodo.

En el trabajo hay una mayor especialización, los oficios son labores que se transmiten y conservan de padres a hijos. Las actividades económicas no se limitan a la supervivencia, sino que se empieza a comerciar con otras rancherías y poblaciones.

### **LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA ÉPOCA PREHISPÁNICA.**

La organización política prehispánica presentaba modalidades según la comunidad, sin embargo la más extendida fue la consistente en un jefe supremo asistido por algunos funcionarios, una asamblea electoral, un consejo, varios jefes locales y numerosos señores subordinados a estos.

De los órganos centrales importantes, dos eran de naturaleza colectiva: la asamblea electoral y el consejo. La asamblea electoral tenía como principal misión nombrar al monarca pero podía asimismo reunirse para resolver sobre la deposición del soberano.

La habilidad artística de los indígenas se manifestaba en muy diversos oficios: orfebres, joyeros, escultores, pintores, escribanos, alfareros, curtidores y talladores de madera.

## **DESCUBRIMIENTO DE AMÉRICA Y CONQUISTA DE MÉXICO.**

El descubrimiento de América en 1492 proporcionaría a la corona española bienes con que subsanar su economía. Fernando de Aragón e Isabel de Castilla habían reconquistado los territorios de España que habían sido dominados por los árabes.

### **LA CONQUISTA.**

La dominación española fue iniciada por Francisco de Montejo en 1526. En 1626 todavía buena parte de los mayas orientales continuaban alzados contra los españoles. En la época de la conquista el imperio azteca contaba con unos 10 millones de habitantes, pero carecían de cohesión, ya que solo 450 españoles con la ayuda de los tlaxcaltecas lograron conquistarlos.

Hernán Cortés su principal protagonista, primero por voluntad de sus soldados, y a partir de 1522 por designio de Carlos V, asumiría el mando de gobernador,

capitán general y juez. Hasta 1527 el gobierno de la colonia osciló entre el despotismo y la anarquía.

Para equilibrarlo el consejo de indias envió una audiencia análoga a la de Santo Domingo, que debería constituirse con un presidente y 4 oidores y sólo pudo formarse con 3 energúmenos: Guzmán, Matienzo y Delgadillo.

### **PERÍODO VIRREINAL (1535-1821).**

La época virreinal estableció un sistema de gobierno con las características de control central, burocracia y poder absoluto. El monarca español requería controlar a distancia sus dominios y surge la figura de supervisión del reino a través de los virreyes. La nueva España había de ser gobernada por 62 virreyes, en el período 1535-1821.

La función de los virreyes era la de representar al todopoderoso soberano del imperio español, el virrey tenía la autoridad suprema en lo militar y civil. Sus funciones consistían en hacer aplicar las decisiones tomadas en Madrid por el rey y el consejo de indias.

Bajo la autoridad del virrey y el control de la audiencia, las subdivisiones administrativas son dirigidas por corregidores o alcaldes mayores nombrados por el rey de España.



Uno de los principales vicios de la administración colonial española fue reservar los principales empleos a los españoles nacidos en España y no a los nacidos en América ya que había cierto grado de desconfianza.

El régimen se inicia formalmente en 1535 con la llegada a Veracruz del primer virrey Don Antonio de Mendoza. Durante su gobierno hábil y prudente se descubrieron y explotaron muchas minas; fundándose poblaciones, iglesias, conventos, escuelas; se construyeron caminos, puentes y otras obras de carácter público; la agricultura, la industria fabril y el comercio alcanzaron un floreciente estado.

#### **EL TRABAJO EN LA ÉPOCA VIRREINAL.**

En la Nueva España una actividad importante era la minería. El trabajo en la época de la colonia se caracterizó en sus inicios por la esclavitud. Aparece la encomienda como forma de administrar el trabajo de los indígenas, sistema por el cual los conquistadores españoles contraían el compromiso de cristianizar a los indios que se les encomendaban y protegerlos a cambio de tributos y servicios.

La Corona declaró en varias ocasiones la libertad de los indígenas, las más nobles en 1530 y 1542; si bien desapareció la esclavitud legalmente, la práctica indicaba otra cosa distinta. En 1549 gracias a la lucha de fray Bartolomé de las Casas, la encomienda significó tan sólo el derecho del conquistador y de sus descendientes a percibir de un determinado número de indios un tributo consistente en ropa, víveres y leña.

El trabajo por jornal o peronaje surgió después de la abolición definitiva de la encomienda de 1720. "Los indios de encomienda y de cuatequil fueron convirtiéndose en jornaleros representados estos últimos por trabajadores asalariados llamados gañanes, naborios, laborios, tlaquehuales y perones que resultaron adscritos al trabajo por anticipos, deudas, herencias y pago de tributos y de obvenciones parroquiales.

## **1.2 Escuelas De La Administración**

### **1.2.1.- Escuela Científica.**

Esta fue desarrollada en Estados Unidos. Va de la particular a lo general, de abajo hacia arriba. Su mayor exponente fue Frederik Winslow Taylor; él hacía énfasis en las tareas a nivel operarios. Venía de una familia de cuáqueros. Patentó más de 50 inventos y tuvo participación en varios Congresos. Habla del salario, hace crítica de la forma en la que se retribuye a los trabajadores.

Dice que eso no es estimulante y dice que hay que pagar por lo que se produce. Publica su primer libro en 1903 llamado "*Administración de Oficinas y Talleres*". También dice que hay que hacer una sola labor para que haya mayor eficiencia. Habla de la racionalización del trabajo porque propone usar métodos científicos como la observación y la medición. Dice que hay que aplicar el Estudio de Tiempos y Movimientos.

En 1911 publica su libro "*Principios de Administración Científica*", en donde da a conocer toda su teoría. Habla de tres problemas que aquejaban a las organizaciones: holgazanería, desconocimiento de la gerencia, falta de uniformidad en las técnicas y métodos de trabajo. Taylor propone aplicar la administración científica para la resolución de estos problemas.

Entre los seguidores de la Teoría Científica podemos encontrar: Henry Ford, Frank Gilberth y Harrington Emerson.

## **FILOSOFÍA DE LA ESCUELA CIENTÍFICA**

- 1.-Ciencia
- 2.-Armonía
- 3.-Cooperación
- 4.-Rendimiento Máximo
- 5.-Desarrollo

## **PRINCIPIOS DE LA TEORÍA CIENTÍFICA DE TAYLOR**

**1.-Selección científica y preparación del operario.** A cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que él pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes.

**2.-Establecimiento de cuotas de producción.** Cada trabajador debe producir en su proceso cuando menos cierto volumen nunca inferior a la cuota establecida para ese proceso particular.

**3.-Proporcionar incentivos salariales.** Se deben asignar tarifas de remuneración por unidad producida al trabajador que alcanza las cuotas de producción; al que las excede, debe dársele una mayor remuneración.

**4.-Planificación centralizada.** "Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planificación del trabajo a la dirección."

Este último concepto ha sido severamente criticado, debido a que consideró al hombre como un apéndice de la máquina y menospreció la creatividad del obrero, basándose en su baja preparación escolar y sus malos hábitos en el trabajo.

**5.-Integración del obrero al proceso.** No obstante que Taylor sostiene que la planificación es atribución de la alta dirección, señala que si no se logra la colaboración de los obreros, los productos de cada proceso no alcanzarán la calidad adecuada. Por ello, rectifica diciendo que su principio de planificación centralizada debe tomar en cuenta la visión del operario.

**6.- Supervisión lineo-funcional de la producción.** Taylor señaló que las funciones del supervisor deberían desconcentrarse, dividirse por áreas y ser ejecutadas por los encargados de puestos que él sugirió, tales como:

- encargado de circulación.
- encargado de formular tarjetas de instrucciones.
- encargado de tiempos y costos.
- encargado de disciplina.
- jefe de cuadrillas.
- jefe de maquinado.
- el inspector.
- el jefe de mantenimiento.

**7.- Principio de control.** Se debe controlar el trabajo para asegurarse que éste se realice de acuerdo con las normas y planes establecidos.

**8.- Principio de excepción.** Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios sólo cuando se desvían de lo planeado.

Taylor describió los siguientes mecanismos administrativos:

- El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo. (actualmente sustituidas por las computadoras).
- Tarjetas de instrucción para los trabajadores, posteriormente convertidas en manuales de operación de la maquinaria.
- La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados.
- Sistemas nemotécnicos para clasificar productos
- Un sistema de rutas de producción (antecedente de lay-out).
- Sistemas de costos, a los que clasificó en materia prima, mano de obra y gastos indirectos.

Podemos decir que el sistema de Taylor no es malo en si mismo, aunque encierra algunas contradicciones. Por ello, es posible sostener que: "el abuso o exceso del Taylorismo" es malo en cualquier sistema económico. Taylor es producto de los valores de su época y de los problemas de su medio.

**FRANK GILBERTH:** Junto con su esposa Lillian Moller fueron otros destacados tratadistas sobre la administración científica, propone y hace estudios sobre la fatiga y llegó a la conclusión de que la fatiga reduce la eficiencia.

## **FATIGA**

- 1.-Baja productividad.
- 2.-Pérdida de tiempo.
- 3.-Enfermedades.
- 4.-Posibilidad de sufrir un accidente.
- 5.-Disminuye la capacidad de esfuerzo.

El estudio de la fatiga va a dar lugar al Estudio de Tiempos y Movimientos; el cual dice que tiene 3 propósitos:

- 1.-Evitar movimientos inútiles.
- 2.-Ejecutar movimientos útiles lo más económicamente posible.
- 3.-Dar a esos movimientos una secuencia lógica.

Como otras aportaciones a la administración encontramos:

- La utilización del cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo.
- Desarrollo de estudios en micromovimientos con base en símbolos para representar el trabajo manual.
- Desarrollo de un código de símbolos para diagramar el flujo de análisis del proceso de trabajo.
- Demostración de la importancia de la estadística en la administración para lograr la mejora continua del método de trabajo.
- Destacaron la importancia de considerar al elemento en la planeación del trabajo y en la determinación de tiempos.

- Destacaron la importancia de las ciencias humanas y en particular las relaciones con la psicología.

**HARRINGTON EMERSON:** Nos da su concepto de eficiencia, que significa hacer uso correcto de los recursos, la relación entre lo que es conseguido y la consecuencia de eficiencia va a ser la productividad.

### **PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE EMERSON**

- 1.- Plan que sea objetivo, bien definido, congruente.
- 2.- Sentido común.
- 3.- Supervisión competente.
- 4.- Disciplina.
- 5.- Honestidad en acuerdos.
- 6.- Registros. Todo debe de ser registrado y debe ser preciso, inmediatos y adecuados.
- 7.- Remuneración. Debe ser proporcional al trabajo.
- 8.- Establecer normas estandarizadas. Que las condiciones de trabajo deben ser iguales para todos.
- 9.- Normas estandarizadas para el trabajo.
- 10.- Normas estandarizadas para las operaciones.
- 11.- Establecer instrucciones precisas.

12.- Incentivos eficientes. Que logren aumentar la eficiencia de la gente.

### **1.2.2.- TEORÍA CLÁSICA**

Esta fue desarrollada en Francia. Va de lo general a lo particular, de arriba hacia abajo. Su principal exponente fue Henry Fayol, él hacía énfasis en la estructura. En 1916 publica "*Administración Industrial y General*", donde da a conocer su teoría. En 1926 hacen traducciones de su libro al idioma Inglés y Alemán.

#### **APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN.**

**1.- UNIVERSALIDAD DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.** Fayol señala que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupos, ya sea el hogar, los negocios o el gobierno y que por lo mismo es universal.

**2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.** Sostuvo que la administración es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de objetivos.

Añade que si la organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con que cuenta. Por lo cual el administrador está obligado a Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

- **Previsión.** Fayol entiende la previsión como el acto de examinar el futuro. Lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.



- **Organización.** Consiste en formular una estructura dual (material y humana) que conforme la entidad.
  
- **Dirección.** La etapa de dirección es la que hace funcionar los planes y la organización. Señala que el administrador que manda debe:
  1. Tener un conocimiento completo de su personal.
  2. Eliminar lo inoperante.
  3. Estar bien informado sobre los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
  4. Dar un buen ejemplo.
  5. Realizar auditorías periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estudiarlos.
  6. Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos.
  
- **Coordinación.** Consiste en reunir toda la información, en busca de cohesión y unificación.
  
- **Control.** En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa.

### 3.-Principios Generales De La Administración. <sup>2</sup>

**-División de Trabajo.** Consiste en la especialización de las tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo".

---

<sup>2</sup> Hernández Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 88.

**-Autoridad y responsabilidad.** Fayol da mucha importancia a este principio, y dice que " no se concibe la autoridad sin la responsabilidad" y que "la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable". Además sostiene que en un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.

**-Disciplina.** Conceptúa este principio como "la obediencia y la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Asimismo anota: "Las obligaciones de obediencia, asiduidad, actividad y presencia difieren, en efecto, de una empresa a otra , de una categoría a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra".

**-Unidad de Mando.** Fayol destaca este principio como uno de los más importantes. El principio dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior. En todas las asociaciones humanas, en la industria, el comercio, el ejército, la familia, el estado, la "dualidad de mando" es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves.

**-Unidad de Dirección.** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Un cuerpo con dos cabezas es, en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le resulta difícil vivir.

**-Subordinación del interés individual al interés general.** Fayol dice que debe de prevalecer el interés del grupo, de la organización, ante el interés personal, y anota: "Parecería que este principio no debería ser recordado, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las

pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular. Es esta una lucha perpetua”.

**-Remuneración al personal.** Este principio, como lo redactó Fayol, parece no indicar nada nuevo, ya que, salvo en la esclavitud, siempre se ha tenido que pagar algo por el trabajo humano.

Fayol quiso destacar que el salario debe ser "justo y equitativo, en lo que sea posible". Fundamentalmente, como en casi todos los casos, dio explicaciones sobre la operación del principio y algunas recomendaciones sobre su operación administrativa.

**-Descentralización vs. Centralización.** Cuando Henri Fayol escribió sobre el principio de centralización, se refería también a la descentralización administrativa, como se puede observar en la siguiente frase: "La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida". En otras palabras, Fayol quiso decir que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.

**-Jerarquía.** En su principio de jerarquía llamado también de la "cadena de mando" incluyó los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias. Señaló que el abuso en esta materia puede, a su vez, provocar lentitud administrativa o burocratismo.

**-Orden.** El orden es clasificar la información y realizar las actividades de un procedimiento en la secuencia preestablecida. Lo establece como recomendación: "Es conocida la fórmula: "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En el orden social sería: "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".

**-Equidad.** En el principio de equidad Fayol establece que todo superior debe ser justo. Explica que usa la palabra "equidad" en lugar de "justicia" para no establecer aquí relación con el orden legal y referirse más que nada a la bondad como opuesta a la rigidez. Sin embargo, la justicia no es rígida. El juez debe tener la voluntad constante de ser equitativo.

**-Estabilidad del personal.** Fayol destaca la estabilidad del personal y la relaciona con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo. Luego sostiene que: "Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido su período de aprendizaje, o antes de que este termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función nunca será desempeñada a satisfacción".

**-Iniciativa.** La iniciativa ha jugado un papel muy importante en el desarrollo de la humanidad. Sin ella no hubiera habido cambio, es decir evolución y progreso, que es lo que distingue al ser humano de los animales. Dice Fayol: "Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito: es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana".

**-Unión del personal.** Fayol también aborda la importancia que tiene la unidad de personal para crear espíritu de grupo. En la actualidad, diversas investigaciones administrativas destacan la importancia creciente de la cuestión del personal.

Fayol anota una serie de axiomas para apoyar su principio:

- La unión hace la fuerza .
- La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

#### **4. IMPORTANCIA DE LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN.**

#### **5. LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES.**

1. Técnica.
2. Comercial.
3. Financiera.
4. Contable.
5. De seguridad.
6. Administrativa.

#### **6. PERFIL DE CUALIDADES DE LOS ADMINISTRADORES.**

1. Físicas.
2. Intelectuales.
3. Morales.

4. Cultura general.
5. Conocimientos especiales.
6. Experiencia.

**Conclusión.** Fayol llegó a la siguiente conclusión de valor general: "En todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa".

### **1.2.3.- Escuela De Las Relaciones Humanas.**

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal elaborando test (pruebas) para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas, relacionar aspectos físicos con el rendimiento como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc., y establecer cuáles son las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo.

Con ello se inicia un cambio de valores. Los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana de lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo, conocida como "concepción mecanicista", y la idea también tayloriana de que el obrero sólo trabaja por dinero. Así los directores modificaron sus valores y sus modelos de supervisión, concediendo importancia a los factores humanos y a la aplicación del método científico para investigar los fenómenos industriales.

A partir de esa idea surgió la famosa frase: "El elemento humano es lo más importante de la empresa".

## **LOS ESTUDIOS DE ELTON MAYO.**

Los estudios de Hawthorne representan en la teoría administrativa una base fundamental de la corriente de las relaciones humanas, ya que fue la planta de la Western Electric, la primera en permitir que se estudiara el comportamiento humano en la organización.

### **INICIO DEL EXPERIMENTO.**

En 1924, la compañía Western Electric, comenzó a estudiar ciertas condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido, etc., y su relación con la productividad.

Los experimentos duraron tres años y los resultados fueron muy confusos: la productividad de los obreros en los locales experimentales era casi igual que a la de aquellos que trabajaban en condiciones normales.

En 1927 seleccionó a un grupo de seis empleados para continuar la investigación, observando no sólo la productividad y las condiciones de trabajo sino también su estado de ánimo, sus comentarios, sus relaciones interpersonales, etc.

También se observó su salud física y, mediante una serie de entrevistas personales, se averiguaron pormenores de su vida privada.

En 1928 se contrató a el sociólogo Elton Mayo quien llevo a cabo distintos experimentos que a continuación detallaremos.

## **PRIMER EXPERIMENTO.**

- Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas fueran anuladas.
- Todos los investigadores quedaron sorprendidos, ya que pensaban que la productividad se reduciría, pero sucedió lo contrario.
- El aumento de la productividad se debía a que se había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento.
- Posteriormente Mayo ordenó que se preguntara a los empleados a qué atribuían ellos el aumento de la productividad.
- La respuesta de los empleados es que para ellos representaba una distinción el que se les hubiera elegido para llevar a cabo el experimento.

Esto sorprendió a Mayo, ya que le habían informado que la Western Electric tenía un magnífico sistema de supervisión, por lo que decidió llevar a cabo un segundo experimento.

## **SEGUNDO EXPERIMENTO.**

Comenzó la investigación con cerca de 22 000 obreros. El experimento se llevó a cabo bajo la técnica de entrevista; mediante preguntas y respuestas.

Mayo dijo refiriéndose a este tipo de entrevista: "La experiencia misma era desacostumbrada: existen pocas personas en este mundo que hayan encontrado a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción todo lo que él o ella tiene que decir".

Mayo, en su libro, enumeró las cinco ventajas de la entrevista:



**PRIMERO.** "El descubrimiento inicial de que la entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a exponer claramente su problema.

**SEGUNDO.** "La entrevista ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar más fácilmente y con mayor satisfacción con otras personas.

**TERCERO.** "La entrevista no solo ayuda al individuo a colaborar con su propio grupo de trabajadores, sino que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la administración".

**CUARTO.** "Mas allá de todo esto, la entrevista tiene una importancia inmensa para el adiestramiento de administradores".

**QUINTO.** " La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para al administración."

Al concluir las investigaciones comprobó que los empleados abrigaban profundos rencores contra la organización y, fundamentalmente, contra los supervisores.

#### **CONCLUSIÓN.**

- Los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad.

- Los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento
- Redescubrió que la entrevista servía de terapia, porque la gente se desahogaba hablando de su problema y lograba una "descarga emocional" que calmaba tensiones emocionales.
- El experimento demostró que junto con los sentimientos personales existen "actitudes grupales"

### **TERCER EXPERIMENTO.**

En otro experimento realizado en Noviembre de 1930, Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad con relación a los incentivos económicos.

Descubrió que:

1. Tenía muy poca repercusión sobre la productividad.
2. Los obreros mantienen una estrecha relación entre ellos. Ni las relaciones formales de autoridad, ni los incentivos económicos son los que determinan la conducta, sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros.

En este experimento Mayo observó que los obreros despreciaban a los que transgredían las pautas establecidas, ya sea que trabajaran de más o de menos.

En sus conclusiones, Mayo subraya los conceptos de grupos formales e informales:

1. La categoría "**grupo formal**" incluye al personal y sus relaciones reglamentariamente establecidas en cualquier organización industrial, comercial, estatal, militar, etc.
2. La categoría "**grupo informal**" se refiere a las agrupaciones espontáneas basadas en la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter. Sus relaciones dependen de la cohesión que, entre sí, guarden los integrantes del grupo.

#### **IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS INFORMALES.**

- A menudo, el grupo informal tiene más influencia sobre la productividad que la organización oficial o formal.
- Estos grupos pueden entrar en franca oposición con la organización formal.
- Sin embargo, cuando la administración logra interesar o atraer a algunos grupos informales, éstos pueden ayudarla a cumplir sus objetivos.

## 1.3 El Rol Del Administrador.

### CONCEPTO DE ROL.

Desde el punto de vista sociológico significa papel. El término administrador profesional genera una expectación en la comunidad. Hay quien lo asocia como un maximizador de utilidades.

Cuando se trata el tema relativo al ejercicio profesional de cualquiera de las carreras existentes, es común que se recurra a una serie de términos que apelan, más a la bondad individual, que a la proyección social de tal ejercicio.

A pesar de las implicaciones que entraña el ejercicio de la administración, por su intervención directa en el campo de las relaciones de producción, se plantean ideas y frases ampulosas que hablan de "justicia", "elevados postulados", "servicio a la sociedad", "coadyuvar a fines trascendentes", sirviendo esto solo para mostrar lo vacío y falaz de tales aseveraciones.

Sin embargo, no queremos decir con esto que la administración sea hueca por naturaleza, sino más bien que quienes se han ocupado de ella no han querido adquirir compromisos de ninguna especie ; ya que no se puede hablar de justicia, equidad y otros términos en abstracto.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Declaraciones del licenciado Porfirio Muñoz Ledo; Secretario del trabajo. Excelsior, 8 de Febrero de 1975.

Es pues, conveniente que sea discutido el papel que debe corresponder al administrador; para ello presentamos los roles dentro de los cuales se ha querido definir su postura.

#### **COMO MAXIMIZADOR DE LA EFICIENCIA Y DE LAS UTILIDADES.**

Se ha dicho que la administración es el "conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos".<sup>4</sup> Si tenemos en cuenta lo anterior, podemos entender el porqué el logro de la eficiencia es una de las principales tareas que se pide realicen los administradores.

La conveniencia de optimizar los recursos y su empleo es obvia; la necesidad de contar con sistemas y procedimientos que eviten la duplicidad, el desperdicio y los tramites engorrosos no requiere demostración; es por ello que efectivamente la productividad debe ser promovida y estimulada especialmente en un medio social que, como el nuestro, cuenta con escasos recursos materiales, técnicos y humanos altamente capacitados.

Sin embargo, la eficiencia por la eficiencia no existe; de ahí que ésta es solo el instrumento para el logro de utilidades mayores. Adicionalmente de que existen teorías que buscan el reconocimiento de varios objetivos en las empresas, la verdad es que el fin último en el sector privado, ha sido siempre el lucro, prueba de ello es que la forma de evaluación por excelencia son los estados financieros de resultados.

---

<sup>4</sup> Sisto Velazco Eugenio, La administración, Base fundamental en el Desarrollo de la Empresa, pág. 10.

El lucro se convierte así, no solo en el indicador del éxito de una organización, sino que tal concepto invade todos los ámbitos, creando un afán de riqueza que en ocasiones lo hace reverter contra él mismo. Por todo lo anterior, reconocemos la necesidad de que los administradores trabajen para la estructuración de organizaciones y sistemas eficientes.

"El administrador debe procurar aumentar la productividad, ó sea la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para obtenerlos".<sup>5</sup> "Una de las metas fundamentales en que estamos empeñados, es la del incremento de la productividad como requisito indispensable para hacer frente a las justas demandas de los sectores mas necesitados del país.

Para la consecución de este propósito, el concurso de quienes manejan las modernas técnicas de la administración en todos los sectores de la vida económica y social es indispensable"<sup>6</sup>

Creemos que tal tipo de trabajo debe llevar implícito un análisis del administrador que lo efectúe, en cuanto a sus implicaciones y repercusiones, lo cual obviamente representa un compromiso.

## **EL ADMINISTRADOR Y SU NEUTRALIDAD EQUILIBRADORA.**

El concepto de imparcialidad y neutralidad está muy difundido entre los administradores; sin embargo no ha pasado de ser un buen deseo, ya que tal

---

<sup>5</sup> Sisto Velazco Eugenio, obra citada, Pág. 10.

<sup>6</sup> Luis Echeverría Álvarez. "Carta a los Licenciados en Administración", con motivo del Primer Congreso Nacional, julio de 1971.

neutralidad es inalcanzable, puesto que el administrador es el representante del patrón. En el mismo momento en que tomara una decisión adversa a éste, estaría yendo contra quien le contrató.

Los conceptos de neutralidad y equilibrio encuentran su pretendido fundamento en dos considerandos:

1.- "El administrador no forma parte del capital, ni de los trabajadores, por tanto es neutral". Tal argumento no es válido. Si como profesional independiente se encuentra comprometido con una de las partes, qué decir cuando trabaja integrado a la organización. En la práctica, el administrador se localiza entre el "personal de confianza", y es bien el hecho de que no solo se identifica con el patrón; sino además, trata de emularlo y adquirir algún día tal estatus. Esta dualidad le crea un problema de definición, cuya mejor expresión es el distintivo que han adoptado la mayoría de las escuelas de administración, formado este por un monstruo bicéfalo que con una de sus manos sostiene un martillo y con la otra un libro.

2.- "La administración y sus técnicas son ajenas de cualquier causa y por tanto neutras". Existen infinidad de artículos que demuestran la falacia de la neutralidad de la ciencia y de la técnica, sin embargo; insistiremos en el hecho de que cualquiera de las técnicas administrativas en el preciso momento de utilizarse se torna comprometida con el objeto de su aplicación.

Creemos que la valía y categoría de la administración radica en las posibilidades que tiene de poner al servicio del hombre técnicas que lo liberen de la monotonía, del agotamiento, de la enajenación y que lo lleven a la realización en el trabajo. De ahí que rechacemos todo intento de mostrar a

esta disciplina como algo neutro, pues esto equivaldría a negarle toda trascendencia social.

Se debe tener buen cuidado con el concepto de neutralidad, ya que en muchas ocasiones es sólo un medio para disfrazar la indecisión y casi siempre termina en complicidad.

### **EL NUEVO PERFIL DE LOS ADMINISTRADORES.**

El papel que corresponde desempeñar a los administradores, de acuerdo con la época actual y con las necesidades de nuestro medio social, exige una serie de factores que se antojan muy ambiciosos y que por tanto, modifican sustancialmente el perfil ingenuo, dependiente e impreciso de una primera época.

El perfil que se propone del nuevo administrador lo forman los siguientes factores:

### **PAPEL TÉCNICO.**

El administrador profesional requiere una sólida preparación que lo capacite para resolver los problemas técnicos que enfrente durante su vida profesional. Esto implica el conocimiento, la capacidad y la habilidad para aplicar soluciones técnicas de acuerdo con los problemas y condiciones específicas de cada organización.



La organización que requiera los servicios de un administrador profesional, tiene derecho a exigir que la actuación de éste le signifique una verdadera solución a sus problemas.

De acuerdo con lo anterior, quien pretenda ser administrador debe aceptar el compromiso de ser un estudioso infatigable, un acucioso investigador y de someterse a un fuerte tren de trabajo.

Quien no tenga la disciplina por el trabajo y el estudio, podrá laborar como empleado, pero nunca como profesional y será culpable de minimizar ante los ojos de los demás, la valía y categoría de una profesión.

### **CONCIENCIA PROFESIONAL.**

Un verdadero profesional, además de dominar la técnica, debe ser consciente de las implicaciones de su utilización.

El área de actividad del administrador y las funciones que les corresponde desarrollar no se reducen a aspectos internos ni a efectos limitados.

La utilización de cualquiera de las técnicas administrativas representa un compromiso, ya que la organización influye en la comunidad, y a su vez, ésta influye en aquella. La administración y sus técnicas pueden ser utilizadas indistintamente para efectos de explotación o de liberación y realización del hombre.

Para analizar y entender la realidad se requiere de un método, de ahí la importancia del estudio de las ciencias sociales. Para identificarse con la problemática social es necesario el contacto con la misma, a fin de conocer y comprometerse con la cultura popular.

El tipo de problemas a los que se enfrenta el administrador, le obligan necesariamente a contar con conocimientos de otras disciplinas , a fin de entender a otros profesionales con los que trabajará interdisciplinariamente, y con objeto de tomar decisiones bien fundamentadas.

#### **VISIÓN Y SAGACIDAD.**

Si hemos rechazado la posibilidad de la indiferencia o neutralidad del administrador, y además le asignamos un papel creativo e innovador, evidentemente nos encontramos ante un complejo y difícil campo de ejercicio profesional.

Lo más cómodo, y lo más reprobable, sería convertirse en un tecnócrata que según las órdenes utilizará sus conocimientos. Tal postura sería la de un mercenario de la administración al servicio del mejor postor. El administrador requiere de una ideología y, en función de ella, debe basar su actuación, lo cual le significará luchar contra las resistencias al cambio.

El administrador jamás podrá imponer su criterio, ya que su fuerza no radica en la autoridad formal, pero en cambio cuenta con la fuerza que representa la autoridad técnica que es la del conocimiento. La introducción de cambios debe ir acompañada de toda una estrategia racional que considere los problemas

que se puedan presentar y las resistencias que produzca. La labor no es sencilla y seguramente un número muy reducido de los cambios que se propongan prosperaran.

Los cambios a que se hace mención pueden referirse a aspectos simplemente técnicos, pero nuestra principal preocupación va encaminada a los esquemas estructurales. En nuestra opinión, el papel del administrador debe estar enfocado a la búsqueda de esquemas auténticamente democráticos, ya que consideramos que la administración, en su grado más elevado, debe estar al servicio del hombre y de la sociedad.

Afirmamos que la administración debe dejar de ser una serie de técnicas manipuladoras y el administrador su cómplice, ejecutor y autor material.

Nada podrá detener el avance social, ni el científico y tecnológico; nuestro convencimiento en una administración social y democrática se finca en que ambos tipos de avance la requerirán.

## **CAPÍTULO**

**2**

### ***LA ORGANIZACIÓN Y SUS RECURSOS***

## **2.1.- Concepto De Organización.**

“Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado”<sup>7</sup>

### **SEGÚN PARSONS.**

“La organización es un subsistema de la sociedad que moviliza fuerzas y recursos para la obtención de objetivos de la colectividad social”.

### **NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.**

Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Una vez que ha sido establecida firmemente, una organización tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron y de quienes constituyen su membresía.

Aun cuando los hombres que viven reunidos no hayan planeado ni establecido intencionalmente una organización formal, entre ellos mismos llega a desarrollarse una organización social; es decir, que sus formas de actuar, de pensar y en especial de interactuar entre sí, llegan a asumir reglamentaciones distintivas.

---

<sup>7</sup> Formal organizations: a comparative approach, Ed. Routledge & Kegan Paul.

Con el desarrollo de la agricultura, el hombre termina su etapa de nómada cazador e inicia una nueva era aposentado en una región, dedicado a la explotación de la tierra a fin de obtener los bienes que le son necesarios para su propia subsistencia.

Antes de que comenzara la labranza de la tierra y la cría de ganado, todo aquél que quería comer debía aportar su participación en la búsqueda de alimento, en la que virtualmente toda la tribu se hallaba implicada; pero cuando los cerebros con visión hacia el futuro, volvieron su atención a los problemas de organizar el cultivo de la tierra, consiguieron dos cosas: por primera vez se creó no sólo una provisión constante de alimentos, sino también un excedente alimentario regular con el que se podía contar; la creación de este excedente fue la llave de quien debía abrir la puerta a la civilización.

La tribu no sólo podía hacerse más numerosa sino, liberar a algunos de sus miembros para que se dedicaran a otras tareas no ocasionales, ni supeditadas a las primordiales exigencias de la búsqueda de alimentos, sino a actividades de plena dedicación que podían florecer y desarrollarse por derecho propio. Había nacido una era de especialización.

Analizando la evolución del hombre, señalada con anterioridad, podemos localizar la naturaleza y el desarrollo de las organizaciones en la propia evolución del hombre. En primer término, la organización surge como un elemento esencial, necesario para realizar la labor de caza.

Es fácil imaginar que sin una organización adecuada, difícilmente hubiese podido llevar a cabo la cacería de grandes animales, ya que físicamente no estaba capacitado para realizar tal tipo de actividad.

La organización fue lo que le permitió al hombre realizar tan difícil empresa, dadas las condiciones de la época. El desarrollo de la agricultura y la ganadería, permite al hombre dedicar parte de su tiempo a otras tareas, como puede haber sido la realización de telares para elaborar sus propias vestimentas, la realización de utensilios de cerámica, diversiones y juegos.

Esta era de la especialización, propicia el desarrollo de organizaciones de tipo familiar con objetivos específicos y dedicados a una tarea que permitía al núcleo familiar obtener mediante trueque todo lo necesario para su subsistencia.

Las organizaciones han crecido en complejidad; su estudio requiere análisis más profundos del que aquí se presenta; sin embargo, si no olvidamos este concepto, podemos comprender con mayor facilidad por qué el hombre vive la mayor parte de su vida ligado de una manera u otra a las organizaciones.<sup>8</sup>

## **2.2.- Tipos De Organización.**

Los intentos hechos hasta ahora para establecer una tipología de las organizaciones se han concretado a menudo a establecer clasificaciones empíricamente ordenadas; por ello, las instituciones han sido separadas unas de otras, primero por las esferas más importantes de la vida: economía,

---

<sup>8</sup> Desmond Morris, El zoo humano, Editorial Reverte, pág. 14

política, religión, educación y cultura y se han contrapuesto a las asociaciones y agremiaciones voluntarias, las cuales se han subdividido, a su vez, de acuerdo con sus objetivos.<sup>9</sup>

Las organizaciones pueden ordenarse con arreglo a toda una serie de factores analíticos; por ejemplo, el grado de voluntariedad que suponga pertenecer a ellas, los rasgos estructurales, su constitución más democrática o más autoritaria, las distintas propiedades de su objetivo, etc. Cada rasgo por el que se distinguen las organizaciones entre sí, representa al mismo tiempo una dimensión en un sistema pluridimensional de coordenadas.

Dentro de tal sistema, cada organización puede situarse con arreglo a sus rasgos concretos; por eso en este esquema las divisiones transversales serán clasificadas pluridimensionalmente.

Como las características de las organizaciones no pueden variar arbitrariamente—por ejemplo, determinados objetivos de organizaciones no excluyen ciertas formas estructurales, métodos de reclutamiento, sanciones, etc., muchas características aparecerán regularmente combinadas entre sí; es decir, si se elige ante todo una dimensión de las características dentro de la cual puedan ordenarse las organizaciones, se encontrará que las organizaciones que en esta clasificación unidimensional caen dentro de una categoría determinada, poseen también otras características comunes. Así, a través de la clasificación basada en una dimensión analítica, se puede llegar a una diferenciación de tipos de organización más complejos.

---

<sup>9</sup> Renate Mayntz, *Sociología de la organización*, Ed. Alianza, págs. 88-92.



## AMITAI ETZIONI.

Etzioni ha emprendido otro ensayo de tipos de organizaciones basada en una característica analítica. Él llama a su rasgo distintivo *compliance* (acatamiento) y entiende por esto la especie de control a que está sometido el rango inferior de los miembros, junto con la actitud de éstos, respecto a la autoridad de la organización. Con base en esta característica combinada, distingue tres tipos de organizaciones:

- **COERCITIVAS.**-La coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores, a la que estos reaccionan con una actitud negativa intensiva; la prisión es un ejemplo de este tipo.
- **UTILITARIAS.**- El medio de control principal es de naturaleza financiera; por ejemplo, una recompensa material a la revocación de tal recompensa, y la actitud de los grupos de miembros inferiores es calculada o calculadora; la empresa constituye un ejemplo de este segundo tipo de organizaciones.
- **NORMATIVAS.**- Aquí los controles se apoyan en sanciones normativas y los miembros se caracterizan por un actitud moralmente orientada. Etzioni afirma que la especie de acatamiento está en conexión con otras características de las organizaciones.

Así también, sugiere tres tipos de organización de cómo se organiza el conocimiento:<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Amitai Etzioni, Organizaciones Modernas, pags. 72 y 73

- **ORGANIZACIONES ESPECIALIZADAS.** Como las universidades, escuelas, organizaciones de investigación, hospitales, por ejemplo, donde el conocimiento se origina y aplica en una organización creada especialmente para ese objetivo.
- **ORGANIZACIONES NO ESPECIALIZADAS.** Como las empresas y el ejército, por ejemplo, donde el conocimiento es instrumental y subsidiario para el alcance de los objetivos.
- **ORGANIZACIONES DE SERVICIO.** Como las empresas especializadas en consultoría o asesoría, los centros de investigación y desarrollo, por ejemplo, donde los especialistas reciben instrumentos y recursos para su trabajo, pero no son empleados de la organización principal, ni están subordinados a sus administradores, a no ser por contratos de asesoría.

## KATZ Y KAHN

Reconocen cuatro tipos principales de organizaciones:<sup>11</sup>

- **PRODUCTIVAS.-** Constituyen el tipo que se ajusta mejor al modelo de sistema abierto; son las que fabrican bienes, proporcionan servicios para el público en general o para un sector del mismo y crean riqueza; llevan a cabo actividades como las agrícolas y mineras, la manufactura y elaboración de productos, las comunicaciones y servicios. Estos productos llenan las necesidades de alimentos, viviendas, vestidos y

---

<sup>11</sup> Henry Clay ,Introducción a la psicología social, Ed. Trillas.

diversiones, y ofrecen las recompensas e incentivos que obligan a las personas a conducirse de modo que se conserve el orden social.

- **DE MANTENIMIENTO.-** No conservan los avios de la sociedad, sino a sus miembros; se dedican a la interacción social de las personas. Las escuelas y las sectas religiosas son organizaciones de mantenimiento que cumplen las funciones de educar, adoctrinar y preparar. Lo mismo podemos decir de las empresas editoriales y de los medios de comunicación e información, aunque su rol principal las clasifica entre las organizaciones productivas o económicas. Hay un segundo grupo de organizaciones que cumplen una función restaurativa y ofrecen actividades sanitarias y sociales, así como otras de reforma y rehabilitación.
- **DE ADAPTACIÓN.-** Están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican la información a los problemas existentes; entre ellas están los institutos de investigación y las universidades, así como las organizaciones que se dedican al fomento de las artes y que, de este modo, crean nuevos conceptos de la experiencia.
- **ADMINISTRATIVAS.-** Se ocupan principalmente de mantener la estructura social de los miembros de la sociedad. El estado, como principal estructura de autoridad de la sociedad, es la organización más importante al respecto: moviliza a la sociedad contra los peligros internos y externos, proporcionando el marco legal necesario para determinar los derechos y las obligaciones, protegiendo a los individuos y a otras entidades legales unos de otros. Esta categoría comprende

varios subsistemas de gobierno, así como partidos políticos, grupos que ejercen presión en la opinión pública o en los legisladores, sindicatos y organizaciones de profesionales.

Obvio es decir que cualquier organización puede cumplir funciones en varias de estas categorías; de este modo, una Marcel puede producir mobiliario escolar y formar parte en ese aspecto, de las organizaciones productiva o económicas; algunos las considerarán una institución dedicada a la rehabilitación, mientras que otros creerán que se dedica a proteger de sus enemigos a la sociedad; sin embargo, su función principal corresponde a la categoría de administración-política, aunque la mayoría de los sociólogos arguyen que podría alcanzar sus metas más adecuadamente si funcionara en definitiva como una institución de reforma y rehabilitación.

### **STANLEY UDY.**

El sociólogo Stanley Udy sugiere bases multidimensionales para el análisis comparativo de las organizaciones. Cada organización tiene un estado social, un sistema de administración interno y una tecnología; estos son los elementos necesarios para un análisis.

Para Udy, las organizaciones pueden ser clasificadas en:<sup>12</sup>

- **ORIENTADAS A LA PRODUCCIÓN ECONÓMICA.** Son las organizaciones cuya principal función es económica, pudiendo desarrollar otros objetivos necesarios para que la organización mantenga el equilibrio y armonía en su sistema abierto. Esta

---

<sup>12</sup> Stanley Udy, *Organization to Work: A comparative Analysis of productio*. Ed. New Haven.

clasificación incluye empresas de producción y de distribución, de productos y servicios.

- **ORIENTADAS HACIA OBJETIVOS POLÍTICOS.** Son las organizaciones que tienden a la obtención de objetivos valiosos y a la consecución de fuerzas de sociedad. Esta clasificación incluye muchas organizaciones gubernamentales.
- **INTEGRATIVAS.** Son las organizaciones relacionadas con el ajuste de conflictos y la motivación de dirección para cumplir ciertas expectativas sociales. Esta clasificación incluye el sistema de corte, la profesión legal y ciertos tipos de hospitales que hacen posible el mecanismo de encuentro de necesidad social para el cuidado médico.
- **DE MANTENIMIENTO MODELO.** Son las organizaciones cuya principal función es cultural, educacional y expresiva. Las iglesias y las escuelas son los ejemplos clásicos de esa organización.

### **2.3.- Clasificación De Las Organizaciones.**

Principalmente, podemos clasificar a las organizaciones en dos grandes grupos:

**ORGANIZACIÓN LUCRATIVA:** Recibe su nombre ya que la misma posee fines de lucro, es decir que además de buscar una rentabilidad social, busca una rentabilidad económica. Este concepto lo podemos simplificar diciendo que son aquellas organizaciones que buscan un beneficio económico.

**ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA:** Son organizaciones sin fines de lucro, es decir que su objetivo principal no es la búsqueda de un beneficio económico.

**PODEMOS CLASIFICAR A LAS ORGANIZACIONES DESDE DISTINTOS ASPECTOS:**

**SEGÚN LA TITULARIDAD DEL CAPITAL DE LA ORGANIZACIÓN:**

**ORGANIZACIÓN PRIVADA:** Es aquella que corresponde a particulares.

**ORGANIZACIÓN PÚBLICA:** El estado u otros entes públicos son los propietarios.

**ORGANIZACIÓN MIXTA:** La propiedad es compartida entre los particulares y el estado o entes públicos.

**SEGÚN EL NÚMERO DE PROPIETARIOS:**

**ORGANIZACIÓN UNIPERSONAL:** La propiedad corresponde a una sola persona.

**ORGANIZACIÓN SOCIETARIA:** Los propietarios son dos o mas personas que se asocian para desarrollar una actividad en común.

**SEGÚN LOS SECTORES DE ACTIVIDAD:**

**ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PRIMARIO:** Su actividad se relaciona con los recursos naturales.

**ORGANIZACIÓN DEL SECTOR SECUNDARIO:** Su actividad se relaciona con las industrias, o la transformación de bienes.

**ORGANIZACIÓN EMPRESAS DEL SECTOR TERCIARIO:** Su actividad se relaciona con la prestación de servicios.

**SEGUN LA DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:**

**GRANDES:** están conformadas por mas de 400 trabajadores.

**MEDIANAS:** están conformadas por entre 50 y 400 trabajadores.

**PEQUEÑAS:** poseen menos de 50 trabajadores.

Además podemos diferenciarlas de acuerdo a otros aspectos tales como:

Volumen de producción, montos de ventas, capital, amplitud de mercado, superficie de plantas, beneficios brutos que obtienen, cash flow (circulante de dinero), puntos de venta, etc.

**SEGÚN SU PERSONALIDAD JURÍDICA:**

**PERSONALIDAD FÍSICA:** La empresa individual y su propietario tienen la misma personalidad.

**PERSONALIDAD JURÍDICA:** Es cuando la personalidad de los propietarios no es la misma que la de la organización o sociedad.

### **SEGÚN SU NATURALEZA JURÍDICA:**

Asociaciones y sociedades civiles, sociedades de personas, colectivas, en comandita, de capital e industrial, de responsabilidad limitadas, de capital por acciones, anónima, en comandita por acciones, de economía mixta, sociedades cooperativas, etc.

### **SEGÚN SU RELACIÓN O VÍNCULOS CON OTRAS ORGANIZACIONES:**

**INDEPENDIENTES:** aquellas que no mantienen relaciones o vínculos con ninguna otra empresa.

**VINCULADAS SIN RELACIÓN DE DEPENDENCIA:** Aquellas en las que la participación del capital es superior al 10% pero inferior al 50%. En ellas existe un vínculo pero no una relación de dependencia ya que no se posee el control absoluto.

**CONTROLANTES Y CONTROLADAS:** Las primeras son llamadas principales, poseen mas del 50% del capital de otra, influyendo en sus decisiones y el control de la misma. Las segundas son dependientes, es decir que el capital, el control, y las decisiones están en manos de otros.

### **SEGÚN EL ORIGEN DE SU CAPITAL:**

**ORGANIZACIONES NACIONALES:** Los capitales son de propietarios del propio país.



**ORGANIZACIONES EXTRANJERAS:** Los capitales provienen de otros países.

## **SEGÚN “NACIONAL FINANCIERA”**

### **INDUSTRIAS PRIMARIAS QUE ABASTECEN A OTRAS INDUSTRIAS NACIONALES.**

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas
- Carbón
- Extracción de minerales metálicos
- Extracción de minerales para productos químicos
- Extracción de madera
- Ganadería
- Pesca

### **INDUSTRIAS DE PRODUCCIÓN INTERMEDIA QUE CREAN DEMANDA PARA MÚLTIPLES INDUSTRIAS NACIONALES A LA VEZ QUE ABASTECEN A OTRAS MUCHAS INDUSTRIAS.**

- Productos de petróleo
- Productos de carbón
- Hierro y acero
- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- Materiales de construcción
- Textiles

## **SERVICIOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL.**

- Transportes
- Comunicaciones
- Depósitos y almacenes
- Obras Públicas
- Bancos y otras instituciones financieras
- Otros servicios

## **INDUSTRIAS DE BIENES TERMINADOS QUE CREAN DEMANDA PARA NUMEROSAS INDUSTRIAS NACIONALES.**

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Calzado y prendas de vestir
- Muebles y accesorios
- Madera y corcho
- Productos de caucho
- Productos minerales no metálicos
- Productos metálicos
- Maquinaria
- Aparatos y accesorios eléctricos y electrónicos
- Equipo de transporte
- Industrias manufactureras diversas

## 2.4.- Los Recursos Humanos.<sup>13</sup>

Hablar de los recursos humanos de una sociedad es referirse al elemento más valioso con que se puede contar. Los individuos son actores y receptores de las acciones que se implementan en todos los órdenes a fin de alcanzar el desarrollo. Los habitantes de una comunidad son quienes constituyen la mano de obra y capacidad emprendedora para producir y dirigir las actividades que proveen de los recursos adecuados para su desarrollo.

Los recursos humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea; así mismo están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea).

El recurso humano es el único recurso vivo de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y percepciones. Sin importar el cargo que ocupen- director, gerente, supervisor, operario o técnico-, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización.

---

<sup>13</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, pags. 127-129.

Además, las personas difieren entre si y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia y motivación. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

## **CONTENIDO PRINCIPAL DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

- Directores
- Gerentes
- Jefes
- Supervisores
- Oficinistas
- Operarios
- Técnicos

### **2.5.- Recursos Financieros.**

Se refieren al dinero que está disponible de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización. También están incluidos los ingresos producidos por las operaciones de la empresa, las inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la tesorería o la caja de la organización. Los recursos financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita.

En cierta medida, los recursos financieros definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos, ya que ellos permiten que la empresa adquiera los recursos necesarios para operar dentro de un volumen adecuado.

Es muy común utilizar el lenguaje financiero para expresar el desempeño de la organización, en términos de ganancias o en términos de la liquidez de las acciones. También es muy común expresar la medida de los recursos materiales o físicos en términos financieros; el valor de las máquinas y los equipos de la organización, el valor del inventario de materias primas o de productos acabados.

#### **CONTENIDO PRINCIPAL.**

- Capital
- Flujo de dinero
- Crédito
- Ingresos
- Financiación
- Inversiones

#### **2.6.- Recursos Materiales.**

Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos.

#### **CONTENIDO PRINCIPAL.**

- Edificios y terrenos
- Máquinas
- Equipos
- Instalaciones
- Materias Primas

**CAPÍTULO**

**3**

**LOS RECURSOS HUMANOS.  
ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO**

Dada la importancia que la Administración de recursos humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste, a continuación se enuncian algunos de ellos.<sup>14</sup>

#### **Víctor M. Rodríguez**

Lo conceptúa como "Un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización; así como su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros".

#### **Joaquín Rodríguez Valencia**

Conceptúa a la Administración de recursos humanos como "La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal".

#### **Fernando Arias Galicia**

Dice que la Administración de Recursos Humanos "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, las salud, los conocimientos y las habilidades, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

---

<sup>14</sup> [mx.geocities.com/unamosapuntes2/ligas/rechum/rechum.htm](http://mx.geocities.com/unamosapuntes2/ligas/rechum/rechum.htm)

### **3.1.- Integración De Los Recursos Humanos.**

#### **CONCEPTO DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Integrar es obtener y articular los elementos humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

#### **PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS<sup>15</sup>**

##### **DE LA ADECUACIÓN DE HOMBRES Y FUNCIONES.**

"Los hombres que han de desempeñar alguna función específica dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñar adecuadamente la función que se requiera cubrir".

Se debe tener cuidado en no buscar hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda, ya que quien lo ocupara, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

##### **DE LA IMPORTANCIA DE UNA INDUCCIÓN ADECUADA.**

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia y, por lo mismo, debes ser vigilado con especial cuidado.

---

<sup>15</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, Editorial Limusa, pags. 257-259.



Desgraciadamente, es muy frecuente que al contratar a un trabajador, se le mande con sólo una cédula a su puesto de trabajo, donde su jefe se limitará a señalarle su sitio de labores y dejar que el, por si mismo, trate de adaptarse, y sólo sea ayudado por sus fracasos y las correcciones que reciba.

La inducción, como veremos adelante, es quizá una de las técnicas más sencillas, y de las que más grandes rendimientos pueden dar.

## **REGLAS Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS**

### **ADVERTENCIA PREVIA.**

Por tratarse de un campo eminentemente factual, creemos que resulta más claro y objetivo presentar conjuntamente las reglas que presiden el proceso de integración y las técnicas que ayudan a lograrla. Se ha dicho que la integración hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requieren seis pasos:

#### **3.1.1 Reclutamiento.**

Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella.

Deben distinguirse en él dos aspectos:

**Las fuentes de abastecimiento** para una empresa deben ante todo precisarse y cultivar el contacto con las mejores fuentes, para garantizar que nos proporcionen oportunamente el mejor material humano.

Podemos mencionar entre las fuentes de abastecimiento más usuales para una empresa:

- a) **El sindicato.** Provee ordinariamente todo el personal, con excepción del de confianza.
- b) **Las escuelas.** Universidades, técnicas, de comercio.
- c) **Las agencias de colocaciones.** Onerosas o gratuitas, siendo estas últimas quizá las mejores, porque actúan sólo con miras de servicio.
- d) **El personal recomendado por los actuales trabajadores.**

Los medios de reclutamiento pueden dar o quitar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

- a) Así, *una requisición adecuada al sindicato*, puede hacer que no se produzcan malos efectos por la cláusula de admisión en contrato colectivo y así convertir al sindicato, en una fuente de abastecimiento muy buena.
- b) *El uso de los medios de comunicación como la prensa, radio, televisión y el Internet*, para solicitar trabajadores, ha demostrado, en lo general, no ser medio adecuado, ya que atrae de ordinario al personal menos capaz, y hace mucho más extensos y costosos los procedimientos de selección.

### 3.1.2 Selección

Tiene por objeto escoger, de entre los distintos candidatos, a aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

Aunque los medios utilizados y el orden en que se emplean suelen variar mucho, para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa, el orden generalmente seguido, es el que señalaremos a continuación:

1. **La hoja de solicitud.** Sirve como base, no sólo para realizar toda la selección, sino también para encabezar todo el expediente del personal.
2. **La entrevista.** Sirve como un instrumento muy valioso para seleccionar personal, tanto porque completa y aclara los datos de la hoja de solicitud, como porque permite obtener más vivamente informes sobre el solicitante; así como hacer observaciones.

Debe llevarse a cabo en un lugar en que pueda hacerse con sigilo, tener un cuadro de preguntas y observaciones, lograr un ambiente de confianza que facilite las respuestas y tomar datos escritos inmediatamente después de terminada la misma.

3. **Las pruebas psicotécnicas y/o prácticas.** Son éstas, verdaderos experimentos, ya que tienen por objeto tratar de estandarizar o igualar las condiciones en que se han de desarrollar los solicitantes, para que los resultados que se obtengan, se deban sólo a la exigencia del puesto.
4. **El examen médico.** Suele dejarse hasta el final del proceso, por lo que sólo se aplica a quien en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneos para el trabajo que se requiera cubrir.

### 3.1.3 Contratación.

Es el procedimiento legal, por medio del cuál, se establece de manera formal la relación entre el candidato seleccionado y la organización.

Existen tres tipos de contratos, por los cuáles se formaliza esta relación:

1. **CONTRATO COLECTIVO.** Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según

las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.<sup>16</sup>

2. **CONTRATO INDIVIDUAL.** Cualquiera que sea su forma o nombre, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.
  
3. **CONTRATO LEY.** Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional.<sup>17</sup>

#### 3.1.4 Inducción.

Es necesaria, porque el trabajador, necesita ser adaptado lo más rápidamente posible al nuevo medio, los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Suele comprender dos partes:

- a. **LA INTRODUCCIÓN GENERAL A LA EMPRESA.** Suele llevarse a cabo en el departamento de personal; en él, firma el trabajador el contrato de trabajo respectivo, se le da la bienvenida, valiéndose sobre todo del Manual del Empleado; donde encuentra resumidas las políticas

---

<sup>16</sup>Artículo 386, Ley Federal del Trabajo

<sup>17</sup> Artículo 404, Ley Federal del Trabajo

de la empresa en materia de personal. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y, finalmente, con su jefe inmediato.

- b. **EN SU DEPARTAMENTO O SECCIÓN.** Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo, se recorrerán los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes y cobrar su sueldo.

### 3.1.5 Capacitación.

Provee al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para cumplir con eficiencia su puesto. Los medios principales suelen ser:

- **CURSOS FORMALES FUERA DE LA EMPRESA.** Los cursos impartidos por Universidades, Tecnológicos e Institutos especiales, aunque suelen ser más costosos, son los más efectivos y adecuados para lograr el desarrollo intelectual en quienes, sin preparación especial, ocupan puestos ejecutivos.
  
- **CURSOS FORMALES DENTRO DE LA EMPRESA.** Consideramos que, necesariamente, estos cursos tienen que ser de mucho menor alcance, ya que las empresas no son técnicas en docencia, ni tiene tiempo suficiente para dedicarse a dar con toda amplitud y detalle las clases necesarias. Además, se interesan más por el resultado inmediato, que por la preparación a fondo.

- **BECAS.** Propiamente es la manera más apta de aprovechar por las empresas los cursos dados fuera de ellas. Suele seguirse el sistema de que el beneficio de la beca quede ligado a los resultados que en calificaciones se vayan obteniendo por el becado.

### 3.1.6 Desarrollo.

La idea de "desarrollar", tiene implícita la connotación de que hay algo que ya se posee en forma natural, y que sólo deber ser desarrollado.

Es quizá uno de los más grandes problemas que confronta la empresa, sobre todo en un momento en que la mayoría se encuentra en crecimiento. Muchos altos jefes hablan del problema de encontrar "segundas manos".

Cuando se realiza una adecuada administración a base de delegación de planes debidamente estudiados, el problema que queda por resolver está en encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, para delegar en ellas las facultades de dichos jefes.

Quizá un error básico consiste en pensar que tal género de hombres se encuentran por mera suerte, casualidad o accidente. La realidad es que un hombre con las capacidades requeridas para ocupar altos cargos en una empresa, debe ser, de algún modo, desarrollado o preparado por la empresa.

## **TÉCNICAS APROPIADAS.**

Se ha dicho que las graficas de organización son la anatomía del cuerpo de administradores y ejecutivos, ya que en ellas no intervienen, detalladamente los obreros y empleados. La grafica actual nos dirá, por lo mismo, qué puestos de ejecutivos tenemos actualmente que cubrir.

Teniendo en cuenta, que la técnica de desarrollo de ejecutivos requiere tiempo para prepararlos adecuadamente, y que, por lo mismo, se debe comenzar a desarrollar ahora a los que habremos de requerir dentro de dos o tres años.

Las cualidades, aptitudes y requisitos en general que para cada puesto se pidan, las encontraremos lógica y técnicamente, en las especificaciones del puesto a cubrir por el empleado.

Sólo recordaremos que en estas especificaciones, debe detallarse lo que se refiere a habilidades necesarias, y a responsabilidad, de preferencia en los factores de esfuerzo y condiciones de trabajo.

La determinación de las fechas en que iremos requiriendo a los futuros ejecutivos, y de la forma concreta de cubrir las vacantes, parece solucionarse del mejor modo posible con las llamadas "tablas de reemplazo". Son estas simplemente una lista de los puestos ejecutivos.

Tendremos lógicamente cuidado de cubrir las vacantes que se dejan en caso de ascenso, con las correspondientes sustituciones que señale la tabla de reemplazos.

### **3.2 La Administración Del Capital Humano.**

El potencial humano (razonamiento, creatividad y valores) puede permanecer oculto, sin una realización concreta y sin llegar a un alto desempeño. Por tanto, las organizaciones, para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en desempeño de excelencia.

Una organización puede contar con recursos financieros, maquinaria de alta tecnología, procedimientos administrativos; así como computadoras de alta velocidad, pero si nadie sabe o desea operar dichos elementos, van a quedar inmóviles.

Por el contrario, el desempeño depende de varios factores trascendentes, pueden citarse principalmente:

**CONOCIMIENTO.** La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la empresa y el área en donde labora.

**HABILIDADES.** Este término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.



**PERSONALIDAD.** Se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al aprovechamiento de las relaciones interpersonales.

**COMPROMISO.** Se trata de la involucración afectiva de todos los miembros de la organización, para lograr la misión y los objetivos de la organización.

**EXPECTATIVAS.** Se catalogan bajo este rubro las consecuencias esperadas del desempeño, especialmente con referencia a recompensas ó sanciones.

## **CAPITAL HUMANO.**

### **CONCEPTO.**

Se entiende como "Todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general".

Cada vez cobra más fuerza la nueva denominación que encabeza este concepto. Se intenta así, emplear este término para llegar a la mentalidad de empresarios y ejecutivos, de que así como el capital material requiere cuidado y administración cuidadosa, el capital humano requiere lo mismo.

El capital humano no se restringe al de una organización, sino se extiende para abarcar también a los países. En términos generales, el concepto de capital se asocia a todos los factores de la producción que deben ser elaborados con

cierto costo y sujetos a cambios en su valor con el uso o desuso de los mismos.

La consecución del alto desempeño se verá facilitada si tanto los individuos como las organizaciones y las sociedades invierten y utilizan al máximo su capital humano.

Desde el ángulo organizacional, el argumento va en el sentido de que el capital financiero no podrá dar rendimientos máximos sino confluyen en él los diversos tipos de capital humano.

El capital humano comprende las siguientes facetas:

#### **CAPITAL INTELECTUAL.**

Skandia,<sup>18</sup> dió a conocer, en 1995, el primer informe del mundo sobre capital intelectual, en adición a los informes financieros. Bajo este concepto se incluyen:

- **ENFOQUE HUMANO.** Incluye aspectos demográficos (edades, antigüedad en la empresa, sexo y escolaridad) así como motivación, programas de capacitación, desarrollo y rotación anual de empleados de tiempo completo.

---

<sup>18</sup> Firma escandinava de seguros y finanzas.

- **ENFOQUE DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO.** Nuevos productos o servicios en desarrollo, expectativa histórica de vida de nuevos productos y servicios; así como valor del sistema de diseño de ingeniería.
  
- **ENFOQUE FINANCIERO.** Activos totales, empleado, utilidades provenientes de nuevos negocios, valor de mercado de la empresa, ingreso proveniente de nuevos clientes, ingreso total y otros semejantes.

Así pues, las inversiones en educación y en capacitación efectuadas por las organizaciones tienen por objeto incrementar el capital intelectual. Los individuos y sus familias invierten en su propia educación, tiempo, esfuerzo, colegiaturas o matriculas, libros y materiales. Dicho en otras palabras, invierten en su propio capital intelectual.

#### **CAPITAL SOCIAL.**

Se refiere a la cohesión e integración entre las personas así como a la capacidad para trabajar en equipo hacia misiones comunes. Un aspecto importante aquí es la confianza social, o sea, el grado en el cual los integrantes de un equipo, una organización o un país tiene seguridad respecto a las acciones de los demás, las redes sociales no surgen espontáneamente sino deben ser construidas mediante inversiones estratégicas orientadas hacia la institucionalización de las relaciones.

## **CAPITAL AFECTIVO.**

Aquí se incluye la motivación, los intereses vocacionales, los estilos de personalidad, el compromiso de las personas hacia la organización y su misión, y de aquella hacia las personas, el liderazgo, los valores, la fidelidad de los clientes hacia la organización y de ésta hacia los clientes; en resumen, todos los aspectos de apego o inclinación de los individuos, los grupos, los equipos humanos y la organización.

## **CAPITAL DE SALUD.**

Se refiere no solo a la ausencia de patologías y accidentes, sino fundamentalmente al estado de desarrollo integral (físico, psicológico y social) de las personas, los equipos de trabajo, las organizaciones y los países.

## **RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.**

### **PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.**

1. La responsabilidad es de cada miembro. Podrá existir un departamento especializado en asesorar cada unidad o departamento, respecto a los métodos apropiados para éste propósito; pero finalmente, la responsabilidad es de dicha unidad o departamento y cada uno de sus miembros. La elevación de la competitividad de la empresa o las organizaciones constituye una obligación de los responsables de cada área o equipo y, en última instancia, de cada persona.

2. El área con mayores conocimientos y experiencias respecto a las facultades humanas, su detección, desarrollo y conservación, resulta, estrictamente hablando, un área de servicio. Su tarea fundamental estriba en apoyar y asesorar a las demás áreas para propiciar el logro de ese alto desempeño humano. De ninguna manera es su responsabilidad alcanzar el alto desempeño humano; ésta es una tarea de cada área o equipo y de todos al mismo tiempo.
  
3. Por tanto, una de las responsabilidades primordiales del área de asesoría para el alto desempeño humano consiste en conocer las necesidades de sus áreas asociadas.
  
4. La tarea sustantiva del área relativa a la asesoría para el alto desempeño humano, es apoyar a los responsables de cada área o equipo principalmente para:
  - Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a sus expectativas en cuanto al alto desempeño humano.
  - Procesar la información relativa al factor humano y a su desempeño.
  - Establecer programas de acción, de acuerdo con las necesidades de las áreas.
  - Evaluar los resultados, incluyendo el análisis de beneficio/costo, de acuerdo con los procedimientos explicados posteriormente.

### **3.3 Seguridad E Higiene.**

En el subcapítulo anterior se trataron la diversas facetas del capital humano. Ahí se menciona que la salud constituye una parte importante del mismo. Aquélla no debe entenderse simple y llanamente como la ausencia de

enfermedad, sino, como un estado completo de bienestar físico, mental y social para lograr el pleno desarrollo de las facultades humanas.

Tal es el espíritu del artículo 3 de la declaración Universal de los Derechos Humanos: "*Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona*", el artículo 25 asienta: "Toda persona tiene derecho a un nivel adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios."

No solo es una obligación moral de cualquier dirigente velar por la salud de los demás y de la propia; aparte de los requerimientos legales, la salud integral tiene fuertes influencias en la economía de una organización y de un país.

En adición a los valores morales, es necesario insistir en la carencia de energía para el trabajo y el estudio si la población está enferma o desnutrida. Esta situación acarrea baja productividad, ingresos disminuidos, estancamiento económico y así sucesivamente, estableciéndose un círculo vicioso del cual es difícil escapar.

Se ilustra así el concepto de la salud como parte importante del capital humano de un país y de una organización. En las organizaciones se enfatiza, con frecuencia, en el *mantenimiento preventivo*; es decir, en procurar el buen funcionamiento de todos los equipos proporcionándoles los cuidados necesarios a fin de evitar su descompostura. En contra, el *mantenimiento correctivo* se presenta cuando los equipos sufren averías y es necesario repararlos.

## ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

El mismo enfoque puede adoptarse respecto a la salud. Así, las personas pueden alimentarse adecuadamente, evitar el consumo de alcohol, tabaco y otros enervantes, hacer ejercicio ó esperar a caer enfermos para atenderse.

Es necesario advertir que las enfermedades producen frecuentemente ausencias en el trabajo, lo cuál puede implicar una disminución en la producción. Las enfermedades tienen otra repercusión de tipo económico; los fondos destinados a curarlas podrían destinarse a otros fines; higiénicos, preventivos, educativos y sociales.

La morbilidad<sup>19</sup> repercute en forma negativa en el desarrollo integral (económico, social, cultural,) de un país en las siguientes formas:

- a) **Producción.** Principalmente por dos aspectos: ausentismo (costos de las mermas en la elaboración) y falta de energía (apatía) conducente a reducciones en la cantidad y calidad de los bienes y servicios.
- b) **Mortalidad.** Se disminuye la población económicamente activa y puede significar la pérdida de talentos de todo tipo.
- c) **Gastos.** Se invierten sumas cuyo beneficio sería mayor en otra áreas.

### LOS ACCIDENTES.

México, no es ajeno a las implicaciones que trae consigo la producción de bienes y servicios y su usufructo, entre las que se localiza la siniestralidad en las diversas áreas en que se desenvuelve el ser humano.

No puede pasarse por alto un aspecto importante: la problemática enfrentada por nuestro país es común para muchas otras de las naciones consideradas

---

<sup>19</sup> Número proporcional de personas o animales que enferman en lugar y tiempo determinado.

subdesarrolladas, así como, parcialmente, por los llamados países desarrollados.

Al revisar la temática de los trabajos presentados en los diferentes eventos relativos a la seguridad realizados en el ámbito profesional, resulta frecuente encontrar diversos enfoques en el estudio de las causas de la siniestralidad.

La causalidad múltiple y compleja de los mecanismos incidentes en la siniestralidad no ha permitido alcanzar los éxitos logrados en otros aspectos; sin embargo, por razones de orden económico, biológico, psicológico y social, todo esfuerzo que se realice redundará en un aprovechamiento más racional de los recursos disponibles en un país.

#### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DESARROLLO DE LA SEGURIDAD.**

La investigación sobre los factores causales de la siniestralidad se inició a fines del siglo pasado, con el estudio de los aspectos ambientales y mecánicos en donde la ingeniería e higiene industrial obtuvieron considerables éxitos al lograr hasta cierto punto el control del ambiente inanimado del trabajo.

La conducta insegura de algunos trabajadores parecía ser el factor causal más importante en muchos accidentes. Así pues, al finalizar la tercera década del siglo pasado, la investigación se centró en el factor humano, al determinarse que de cada diez accidentes, nueve eran imputables a aquél.

Las investigaciones realizadas por las ciencias de la conducta van desde el estudio de la inteligencia hasta el de la insatisfacción de las necesidades



psicosociales e incluso, el de causas extremas de desadaptación, como neurosis y psicosis, provocadas con frecuencia por la insatisfacción del individuo con el ambiente en el cual se desenvuelve.

Una conclusión de todo lo anterior sería; la siniestralidad constituye una sintomatología ocasionada por la deficiente integración del individuo con los variados elementos de su ambiente laboral, familiar y extralaboral.

Es importante señalar que muchas empresas no invierten en la capacitación de sus trabajadores ni en el desarrollo de programas de prevención de riesgos, argumentando diversos obstáculos, como falta de infraestructura y asistencia técnica, falta de recursos económicos y poco poder de asimilación de los cambios en los procesos productivos.

Otro de los aspectos de mayor relevancia son las condiciones de salud general en la población, existen enfermedades que constituyen un constante azote y restan mucha fuerza de trabajo a las naciones, debido a su incidencia sobre las ausencias en el trabajo, lo cual va a implicar también una disminución en la producción.

## **ENFERMEDADES Y ACCIDENTES PROFESIONALES.**

Sabemos que de hecho el trabajador, al realizar sus actividades diarias, esta expuesto a sufrir un accidente o una serie de enfermedades profesionales que van desde la caída de un cajón de archivero en el pie, hasta una dermatosis por exposición a bajas temperaturas.

Así, el empleador debe considerar que el personal que tiene bajo su mando es, hasta cierto punto, responsable de él y, por lo tanto, tiene la obligación moral de prevenir hasta donde sea posible la ocurrencia de accidentes y/o enfermedades, otorgando los instrumentos y aditamentos necesarios.

Un accidente o una enfermedad profesional ocasiona a la organización diversos costos:

- Tiempo de trabajo del accidentado
- Tiempo del personal que lo atiende en el momento
- Tiempo de sus compañeros por tratar de enterarse de lo sucedido
- Tiempo en que se capacita a otro trabajador para que sustituya al incapacitado
- Tiempo de recuperación del incapacitado.

## **PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.**

Ya antes se trató lo referente a las consecuencias de los accidentes de trabajo. Ahora es necesario mencionar algunas de las acciones para prevenirlos.

La formación en seguridad supone dos fases:

1. Cada persona debe aprender a comportarse y efectuar su trabajo de un modo seguro.
2. Debe ser estimulada para poner en práctica sus conocimientos.

Con esto tocamos brevemente el tema motivación de seguridad, en donde no hay un cartabón ni programa expreso; depende sólo de la capacidad y habilidad que tengan las personas encargadas de la seguridad así como de los

supervisores y todos los involucrados para lograr un objetivo; en todo momento mantener alerta la conciencia de seguridad, la cual debe imperar en el centro de trabajo.<sup>20</sup>

#### **TÉCNICAS PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD.**

1. Concursos, basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada; por ejemplo, menos número de horas-hombre perdidas por accidentes, menos número de accidentes en un período determinado, etc. Tales concursos pueden comprender varios departamentos, varias plantas o, incluso, varios países.
2. Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad
3. Establecimiento de metas; por ejemplo: días trabajados sin accidentes.
4. Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad pertenece a todos.
5. Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras empresas.
6. Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre el personal la importancia otorgada a los logros en materia de seguridad.

#### **PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE CAPITAL HUMANO Y DEL EXPERTO EN SEGURIDAD LABORAL.**

---

<sup>20</sup>Resulta muy importante la actitud de las personas. En diversas investigaciones efectuadas en Brasil, Dela Coleta (1991) encontró que las personas accidentadas atribuían al azar o a Dios, la causa del accidente, tenían un actitud pasiva ante los mismos.

Es obligación legal y moral para estos profesionales preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización, así como de la protección contra accidentes.

Estos profesionales requieren un conocimiento profundo, no solo ya de ingeniería y seguridad industrial, sino también mayor conciencia de la influencia ejercida por otros aspectos, como el biológico, psicológico, social, cultural y antropológico.

Por tanto, en el comportamiento manifiesto del individuo se encuentra la influencia de la cultura, la organización familiar, social, económica y política, constitutivas del ambiente social en el cual vive el ser humano ; dicho entorno es más importante que el medio físico o el clima; entonces, es obligación legal y moral para el administrador y el directivo ocuparse en elevar la salud integral de los miembros de la organización, así como la protección contra accidentes.

Por todo lo dicho anteriormente, se verá que las funciones a cubrir son las siguientes:

### **FUNCIÓN CIENTÍFICA.**

Se requiere investigar el grado de desarrollo efectivamente alcanzado por la seguridad en nuestro medio tanto en las áreas familiar, escolar, laboral, y deportiva.

Es necesario también investigar la tecnología preventiva y evaluar su aplicación; así como organizar la asistencia médica de urgencia, clínica y de

rehabilitación. Una necesidad manifiesta es uniformar criterios y nomenclaturas así como perfeccionar el registro de los acontecimientos.

#### **FUNCIÓN ASISTENCIAL.**

Es necesario coordinar la cooperación privada y comunitaria para su aprovechamiento óptimo con el fin de llegar a acciones continuas y balanceadas dentro de los programas de salud ocupacional y de salud pública.

#### **FUNCIÓN DE CONTROL.**

Se presenta el requerimiento de coordinar la administración, la evolución y el perfeccionamiento de las medidas técnicas, médicas, psicológicas y sociales; necesarias para las evaluaciones de las actitudes y las repercusiones físicas, mentales y sociales del elemento humano expuesto al accidente.

### **3.4. Suspensión, Rescisión Y Terminación De Las Relaciones De Trabajo.**

Las relaciones individuales de trabajo, como todas las relaciones jurídicas, son susceptibles de terminarse, suspenderse o rescindirse; por consiguiente, al establecerse las cláusulas del contrato de trabajo, tanto el empleado como la organización deben de definir los lineamientos tanto de inicio de las labores como las condiciones del término de las mismas.

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios en la organización por diferentes causas, señaladas a continuación.

## **SUSPENSIÓN.**

Por suspensión se entiende; el cese temporal de los efectos de la relación jurídica.

## **RESCISIÓN**

La rescisión constituye la disolución de las relaciones individuales de trabajo, motivada por un hecho imputable al trabajador o al empleador. Por tanto; resulta de suma importancia conocer las causas justificadas al respecto; o sea, los motivos por los cuales puede el empleador separar al trabajador y los que permiten al trabajador separarse de la empresa.

Igualmente es importante conocer las indemnizaciones derivadas de la rescisión. Las opciones que tendrá el trabajador cuando es despedido por causa no justificada, se establecen en el artículo 48 de la Ley Federal del Trabajo, en México, por ejemplo. Las indemnizaciones pueden variar de acuerdo con el tiempo laborado por el trabajador y el tipo de contrato.

Es muy importante hacer notar que en muchos casos de rescisión, las partes llegan a un acuerdo de tipo muchas veces conciliatorio o a una liquidación.

## **TERMINACIÓN.**

Por terminación se entiende el cese definitivo de los efectos de la relación jurídica por causas no imputables a ninguna de las partes.

## JUBILACIÓN.

Una de las causas de la terminación de las relaciones de trabajo es el retiro. En este caso, el trabajador deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad ó si desea dejar de trabajar. En algunos casos, el retiro es forzoso al alcanzarse cierta cantidad de años. Las instituciones de seguridad social otorgan pensión por jubilación, con distintas modalidades y requisitos.

La jubilación puede traer diversas consecuencias de orden psicológico, pues la persona que deja de trabajar en pleno goce de sus facultades, puede reaccionar pensando que los demás lo perciben inútil o incapaz, y caer en una situación depresiva, o en una existencia amarga de tristeza o nostalgia por su trabajo.

Algunos empleados, después de su jubilación, no soportan la idea de alejarse de su organización. Por otro lado, la jubilación trae generalmente disminución en los ingresos familiares, lo cual puede acarrear diversos problemas.

Básicamente, el jubilado debe dedicarse a realizar actividades de su gusto y para las cuales tenga inclinación. Lo más perjudicial es que permanezca inactivo.

En conclusión, la jubilación puede acarrear una serie de desajustes emocionales y económicos, tanto personales como familiares, que pueden

agravarse y dar como resultado serios problemas psicológicos, tanto como del jubilado como de su familia.<sup>21</sup>

## **ENTREVISTA DE SALIDA.**

Es una técnica mediante la cual se investiga a fondo las verdaderas causas de la decisión de renunciar.

La entrevista se lleva a cabo una vez que el trabajador ha presentado su renuncia, y tiene la finalidad de buscar la expresión espontánea y libre, para que éste explique con sinceridad la causa de su egreso. Dentro del contenido existen preguntas sobre la vida del trabajador, dentro y fuera de la organización, para conocer su desarrollo desde su ingreso hasta la fecha en la cual renuncia. Se formulan preguntas sobre la imagen que tiene de la empresa y sobre la forma en la cual sintió en general su ambiente de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo.

Tales entrevistas pueden arrojar información acerca del trato personal de los supervisores, las necesidades de capacitación, las deficiencias de la organización en general, el nivel de preparación cultural y técnica del personal que egresa con mas frecuencia y otras facetas importantes.

Esta entrevista también es un elemento de control del Departamento de Recursos Humanos; así como también contribuye a proporcionar una idea

---

<sup>21</sup> Por este motivo, algunas organizaciones han implantado programas de preparación para la jubilación, en los cuales se apoya a las personas para encontrar la manera de disfrutar de esta nueva etapa de su vida.



sobre las relaciones que sostienen los supervisores y jefes con sus subordinados. Las causas de mayor frecuencia en las renunciaciones son las siguientes: mejorar ingresos, matrimonio (sexo femenino), cambio de localidad, mayor tiempo para estudiar, buscar mayor seguridad, dificultad de adaptación, malas relaciones, cambio de actividad.

A manera de conclusión diremos que el aspecto de la suspensión, la rescisión y la terminación de las relaciones de trabajo tiene implicaciones muy importantes desde el punto de vista económico y social, y desde el ángulo estrictamente humano. En muchos países del mundo se ha reflejado tal interés, ya que los legisladores se han preocupado por mejorar siempre la seguridad del trabajador y su familia.

En México, cada vez es mayor el interés que se tiene porque en los contratos de trabajo se tenga el mayor número de prestaciones en lo que se refiere a las jubilaciones, entre otras cuestiones.

Cuando el nivel de rotación es muy alto puede traducirse en problemas de carácter administrativo y financiero, pues implica un costo elevado por el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal.

Probablemente, nunca podrá evitarse, y tal vez tampoco fuese deseable suprimirla totalmente, pues nuevas personas pueden aportar ideas novedosas y esfuerzos redoblados; sin embargo, resulta conveniente reducirla al mínimo.

## **CAPÍTULO**

**4**

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN.**

## **4.1 La Cultura Y El Recurso Humano.**

### **CONCEPTOS.**

Puede entenderse a la cultura como "un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular (Díaz-Guerrero, 1972).

"Es un esquema de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo" (Schein, 1990).

Así pues, todas las sociedades y todos los seres humanos tienen una cultura, aun cuando las pautas de ésta pueden ser diferentes en lugares diversos. Un error estriba en considerar como cultura sólo las propuestas occidentales de la misma: artes visuales, literatura o filosofía. Otro error consiste en calificar a la propia cultura como la mejor o la única posible (etnocentrismo) y asignar el grado de "incultos" a quienes no se comportan como uno.

### **CULTURA Y PERSONALIDAD.**

De lo dicho anteriormente se concluye que el hombre se considera como un sistema que opera mediante una serie de transacciones o intercambios con su medio circundante. El individuo desde que nace, observa ciertos tipos de estímulos y respuestas, los cuales van a ser enriquecidos por la atmósfera cultural en que se desarrolle.

El individuo no puede subsistir ni vivir integralmente (es decir, con todo su equilibrio psicológico) fuera de la sociedad, así como esta última alcanza su

plena existencia con el conglomerado de individuos. "El marco y el motor fundamental del comportamiento humano es la cultura."

Cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas; así como una acumulación única de experiencias que lo hacen característico y diferente a todos los demás. También es cierta otra afirmación; por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores y actitudes, la cultura imprime su sello.

"La personalidad es el producto de la interacción entre su equipo biológico congénito y su experiencia en la cultura y la sociedad; no es la suma que se obtiene de la simple adición de la cultura al organismo" (Chinoy, 1969)<sup>22</sup>

## **SUBCULTURAS.**

Una cultura puede presentar también subculturas, las cuáles pueden ser de tres tipos:

- **Regional.**

Seguramente este concepto no requiere mayor explicación. Puede hablarse de una cultura latinoamericana; pero existen diferencias entre la cultura de México y la del Perú. Igualmente, dentro de los países existen diferencias entre diversas zonas geográficas. Si bien existe una participación en las características nacionales, en cada región se encuentran elementos culturales propios de la misma.

---

<sup>22</sup> Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, pág. 218.

Mientras mayor sea la comunicación entre las diversas regiones, las diferencias culturales resultarán menores. Así, mientras existen culturas nacionales, la rapidez de los medios de comunicación influirá para diluir muchas de las características culturales de la nación. Por ejemplo, en la actualidad, en casi todo el mundo la gente joven viste "jeans", come "hamburguesas" y "hotdogs".

- **Ocupacional.**

La ocupación juega un papel importantísimo en la vida del ser humano, pues determina su estatus, clase social y remuneración. Cada ocupación requiere de un entrenamiento, en ocasiones prolongado, el cual imprime su sello en la personalidad del individuo.

La formación profesional lleva, consecuentemente, a una "deformación" profesional; es decir, a percibir sólo aquellos fenómenos de cierto tipo o a considerar los problemas únicamente desde cierto ángulo, lo cual puede acarrear conflictos entre dos o más ocupaciones.

Por ejemplo, en un hospital el médico estará interesado en disponer de materiales de curación en forma inmediata; en cambio el contador se interesará en la reducción de costos y en el control de las existencias del material de curación.

Hasta hace poco se propiciaba la especialización en el trabajo y los conocimientos; no obstante, en la actualidad se propicia la polivalencia, es decir, la posibilidad de efectuar diversos trabajos.

Cada ocupación tiene su propia jerga, sus tecnicismos (por ejemplo, en México, el mecánico trabaja con "pericos", "mariposas" y "gatos"), sus propios ritos de iniciación, sus símbolos de estatus (por ejemplo, la cofia de la enfermera), sus costumbres, sus tabúes (verbigracia; algunas prohibiciones en el juramento hipocrático de los médicos) ó sus valores. En todo lo anterior pueden verse las razones por las que cada ocupación forma una subcultura.

- **Organizacional.**

Es frecuente que la tecnología, el ramo de actividad, las ocupaciones principales, la división del trabajo y los procedimientos especiales determinen una subcultura propia de la organización. En éste caso, las personas ajenas no entienden muchos términos, como tampoco diversos tipos de comportamiento. Por ejemplo, en una empresa pueden oírse expresiones como: "Necesita un docena de G-25's" ó "Juan pasó a la categoría de maquinista de primera."

## **4.2 El Comportamiento Humano.**

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos; con tal propósito cuentan con recursos materiales y técnicos. Pueden tener a su disposición también las facultades humanas de todos sus miembros; así como los respectivos conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones y de salud.

El directivo y el administrador deben buscar que la consecución de la misión y de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles.

Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias reciprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio.

El sistema requiere ciertos insumos, que son procesados y dan lugar a resultados. Generalmente se presta atención a los insumos, al proceso y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles.

Con lo anterior se ha querido poner de manifiesto: primero, la importancia del estudio de las ciencias de la conducta para los administradores y los directivos, pues esto les permitirá comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones del capital humano.

En segundo lugar, se ha pretendido enfatizar que sus actividades como administradores, sea cualquiera su área de ejercicio profesional, repercutirán en el sistema y el suprasistema. El administrador como cualquier persona, requiere un marco de referencia que le permita analizar y tratar de predecir el comportamiento humano.

## **LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.**

El ser humano se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista; sin embargo, para su sobrevivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él.

La propia curiosidad es otro factor importante que le impulsa a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor.

Entonces el ser humano recurre a la ciencia; es decir, a la descripción objetiva y racional del Universo (De Gortari, 1985)<sup>23</sup>, se requiere que la descripción sea objetiva; es decir, desligada de nuestras percepciones inmediatas. Igualmente es requisito que esa descripción resulte racional o, lo que es lo mismo, sistemática y basada en un razonamiento congruente con los hechos.

El comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo. El ser humano se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma y tratan de conocer las causas de los diversos comportamientos que observan, a fin de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa.

Las ciencias del comportamiento tropiezan frecuentemente con mayores dificultades que las ciencias físicas. Mientras éstas últimas se enfrentan a sistemas con menores entradas, las primeras se dedican al estudio de sistemas con un grado mayor de apertura, es decir, los factores que los influyen son mucho más numerosos.

---

<sup>23</sup> Arias Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, pág. 218.



## **EL COMPORTAMIENTO.**

### **CONCEPTOS.**

"El comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central".

"Conjunto de reacciones adaptativas a los estímulos ambientales".

"Manera de ser o reaccionar de una persona durante un periodo corto o prolongado de su vida".<sup>24</sup>

Para que esto se dé son dos los requisitos que se deben cumplir:

1. Que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo.
2. Que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento.

Así el simple latido del corazón no califica como comportamiento, pues no cumple con los dos requisitos, las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo (sistema) a los estímulos que recibe, es decir, a los cambios que ocurren en el medio interno o en el suprasistema y que provocan una reacción.

---

26 Canda Moreno Fernando, Diccionario de pedagogía y psicología, Ed Cultural, pág. 58

Se establece así un modelo rudimentario de la conducta: el estímulo condiciona la respuesta. (E ► R).

En el control voluntario de diversas funciones orgánicas consideradas autónomas, se ha logrado capacitar a las personas para controlar en forma voluntaria, hasta cierto punto, su ritmo cardíaco, su presión arterial o la temperatura de algunas partes del cuerpo.

Antes que nada, los organismos, como seres vivos, están ligados estrechamente con los ciclos biológicos: nacer, crecer, reproducirse y morir, los cuales influyen sobre el comportamiento.

El organismo tiene diversos mecanismos biológicos que influyen sobre la conducta y viceversa. La psicología estudia las relaciones entre ambos.

Tanto los mecanismos biológicos como el medio constituyen una situación; por tanto, el modelo inicial de estímulo-respuesta, puede convertirse ahora a un modelo más complejo que sería "estímulo + situación-respuesta", en otras palabras, "la conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y, en general, de su personalidad"

## **4.2.1 Principales Estudiosos Del Comportamiento Humano.**

### **SIGMUND FREUD.**

Psiquiatra austriaco, fundador del psicoanálisis. De origen judío, su familia se trasladó a Viena, donde residió prácticamente toda su vida. En 1883 Sigmund Freud se licenció en medicina, para especializarse luego en psicopatología. Dos años más tarde obtuvo una beca para estudiar en el hospital de la Salpêtrière de París con Charcot.

De regreso en su país, Sigmund Freud se estableció en una consulta privada junto con su colega y amigo Breuer, donde trataban a los pacientes neuróticos mediante la técnica de sugestión hipnótica de Charcot.

Sin embargo, a partir de una primera experiencia de Breuer con una paciente con síntomas de histeria, él y Freud empezaron a interesarse por la técnica de la asociación libre, consistente en animar al paciente a hablar libremente, sin control consciente, lo que los llevó a constatar mejoras, producidas al parecer por el simple hecho de verbalizar determinados conflictos; ambos publicaron estas experiencias clínicas en Estudios sobre la histeria (1895).

Freud estableció la hipótesis de que este material provenía del inconsciente, parcela de la psique humana habitualmente escondida o fuera del acceso de la conciencia. A diferencia de Breuer, sostuvo que la fuerza determinante en estos casos era la libido, o energía sexual, contra cuyos deseos la psique establecía defensas; del éxito o el fracaso a la hora de alcanzar un compromiso entre ambas dependía la formación de síntomas neuróticos, que no eran más que la satisfacción desviada del deseo.

Sigmund Freud también consideró que el material conflictivo almacenado en el inconsciente procedía en gran medida de traumas de la infancia, más que de problemas actuales. A partir de estas intuiciones originales, y rota ya su relación con Breuer, Freud trató de fundamentar su teoría sobre un individuo "normal", es decir, él mismo, llevando a cabo su autoanálisis.

La vía de acceso a su propio inconsciente fueron los sueños, que, según Freud, manifestaban un sentido tras su apariencia absurda, aunque la relativa pervivencia del control consciente obligaba a manifestarlo de modo indirecto, mediante mecanismos tales como la condensación o el desplazamiento; en los sueños se satisfacían las pulsiones inconscientes de modo alucinatorio.

Los resultados se reflejaron en *La interpretación de los sueños* (1900), y en posteriores estudios Freud extendió sus análisis a los olvidos y lapsus del habla corriente, y también a los chistes.

En 1905 aparecieron sus *Tres ensayos sobre una teoría sexual*, uno de los primeros estudios de sexología, en los que postulaba una importante actividad sexual en el niño y definía una serie de fases en su desarrollo, marcadas por diferentes zonas erotogénicas.

La fase fundamental de esta evolución está marcada por un conflicto -que llamó complejo de Edipo- en el que se producen complejas relaciones de atracción y rechazo respecto a los propios padres; del éxito relativo en la superación del conflicto depende el desarrollo de una vida sexual normal, o bien, el de perversiones sexuales.

A pesar del escándalo que provocaban sus teorías, ya a partir de 1900 se empezó a formar un grupo de investigadores y alumnos alrededor de él -que en 1908 se denominó Sociedad Psicoanalítica de Viena-, cuya vida estaría marcada por las rupturas y los cismas, en especial los de Adler y Jung.

En 1916, Freud publicó Introducción al psicoanálisis, obra en la que ampliaba y clarificaba su teoría al definir el Ello, el Superyó y el Yo, entre los que se dirimía la relación entre el principio del placer y el principio de realidad, aunque más tarde superpondría en parte a estos principios el eros (principio de vida) y el thanatos (principio de muerte).

En 1938 Freud se refugió en Londres, huyendo de la ocupación nazi de su país, y ya gravemente afectado por un cáncer palatal que le había sido diagnosticado en el año 1923.

#### **OBRAS:**

Estudios sobre la histeria(895)

La interpretación de los sueños(1900)

Psicopatología de la vida cotidiana(1904)

Tres ensayos sobre la teoría sexual (1905)

Totem y tabú (1913)

Introducción al psicoanálisis(1916) Más allá del principio del placer (1920)

El yo y el ello (1923)

## **PENSAMIENTOS:**

“Sólo la propia y personal experiencia hace al hombre sabio”

“Existen 2 maneras de ser feliz en esta vida, una es hacerse el idiota y la otra serlo”

“He sido un hombre afortunado, en la vida nada me ha sido fácil”

“El primer humano que insultó a su enemigo en vez de tirarle una piedra fue el fundador de la civilización”

“La inmortalidad ha hallado siempre en la religión un apoyo tan firme como la moralidad”

“La voz del intelecto es apagada, pero no descansa hasta haber logrado hacerse oír, y siempre termina por conseguirlo, después de ser rechazada infinitas veces”

“Estamos progresando. En la Edad Media me habrían quemado y ahora se conforman con quemar mis libros.”

“La gran cuestión que no he sido capaz de responder, a pesar de mis treinta años de estudio del alma femenina, es ¿Qué quieren las mujeres?”

## **IVAN PETRÓVICH PAVLOV**

Nació en Riazán, una aldea pequeña en Rusia central, en el seno de la familia de un pastor religioso. Recibió su mas temprana educación en un seminario local de teología y su familia esperaba que siguiera una carrera religiosa. Sin embargo, su vocación cambió.

Después de la lectura de Charles Darwin (1809-1882) encontró que le interesaban más los temas científicos y la teoría política de izquierda. A los 21 años ingresó en la universidad de San Petersburgo, centrando sus estudios en la Química y en la Fisiología animal.

Pavlov realizó una gran cantidad de investigaciones originales mientras era estudiante universitario, así como después de recibir el doctorado. En 1888 descubrió los nervios que estimulan las secreciones digestivas del páncreas y este hallazgo le llevó a iniciar una serie de experimentos. En 1903 publicó el resultado de sus trabajos que le hicieron acreedor en 1904 al Premio Nobel de Fisiología y Medicina.

La mayor parte de la investigación por la que llegó su reconocimiento en la Psicología la realizó después de recibir el premio Nóbel. A diferencia de muchos científicos que realizan sus trabajos más creativos en los primeros años de su carrera, Pavlov permaneció muy activo en el laboratorio hasta cerca de su muerte en 1936. Su principal obra es *Reflejos condicionados* (1926).

La contribución técnica de Pavlov a la Psicología fue considerable. Había descubierto uno de los procesos de aprendizaje más investigados en la Psicología, *el condicionamiento clásico*, e inauguró un programa de investigación sistemática, orientado a descubrir todos sus mecanismos y determinantes situacionales. Esta experimentación tuvo gran influencia en el desarrollo del conductismo, uno de los dos grandes paradigmas de la Psicología.

En su versión mas extrema, el conductismo rechazaba cualquier alusión a la mente, sólo importaban los estímulos y las respuestas. La conducta podía explicarse sin necesidad de recurrir a un "mundo interno fantástico", bastaba tan sólo con estudiar la influencia de estímulos externos.

En realidad, muchos de los pronunciamientos de Pavlov se asemejaban a los de John Broadus Watson (1878-1958), fundador del conductismo. Compartió con este la fe en el método objetivo en cuanto piedra de toque de las ciencias naturales, y participó asimismo del consiguiente rechazo de toda referencia a la mente.

*Estas son algunas palabras de Pavlov: para el naturalista toda la cuestión reside en el método, en la probabilidad de obtener una verdad incommovible y duradera; y únicamente desde este punto de vista...el alma...no sólo es innecesaria, sino incluso perjudicial para este trabajo.*

## **JEAN PIAGET**

En una revisión de las teorías más influyentes en la educación durante el siglo XX, sin duda resulta imprescindible considerar las relaciones de la teoría de Piaget. La psicología genética, fundada por Jean Piaget durante la primera mitad del siglo XX, ha tenido un enorme impacto en la educación, tanto en lo que respecta a las elaboraciones teóricas como en la propia práctica pedagógica. La producción pedagógica inspirada en la psicología genética ha sido vasta y diversificada. En lo que respecta concretamente al ámbito iberoamericano, el nombre de Piaget es uno de los que con mayor frecuencia aparece mencionado en las publicaciones pedagógicas.



La influencia de esta teoría en la educación sigue siendo muy importante en nuestros días, si bien las lecturas y el tipo de apropiación que, desde la educación se han hecho de ella, han ido variando a lo largo de las décadas.

## **IMPLICACIONES EDUCATIVAS DE LA TEORÍA DE PIAGET.**

No es nuevo afirmar que la psicología genética ha tenido un enorme impacto sobre la educación. Numerosos autores han destacado la influencia que esta teoría psicológica ha ejercido sobre las teorías y las prácticas educativas (Bruner, 1988; Carretero, 1993; Coll, 1983; Hernández Rojas, 1998) en un siglo caracterizado por la expansión de la educación hacia un número cada vez mayor de personas y de ámbitos y por un creciente interés por las cuestiones educacionales.

Además, la progresiva constitución de la Pedagogía y de la psicología como disciplinas científicas ha seguido un proceso en el que esta última fue ocupando un espacio central como saber desde el cual fundamentar y legitimar las teorías y prácticas de la enseñanza (Kemmis, 1988; Popkewitz, 1994; Walkerdine, 1984). Dentro de este marco, la psicología genética, en tanto teoría que permite explicar los procesos a través de los cuales los sujetos construyen su conocimiento, ha tenido mucho para decir y se le ha hecho decir mucho también.

En el presente trabajo, hemos considerado oportuno distinguir, entre las implicaciones educativas de la teoría de Piaget, dos grandes grupos:

1. Propuestas pedagógicas: se trata de trabajos o proyectos en los cuales la psicología genética ha sido utilizada como base para el diseño de programas educativos, métodos de enseñanza y estrategias didácticas.

Es decir, trabajos en los que aparecen propuestas para ser aplicadas en la educación.

2. Investigaciones psicopedagógicas: se trata de estudios en los que los conceptos de la teoría de Piaget se han tomado como base para desarrollar investigaciones sobre aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, pero que no constituyen propuestas de aplicación directa en la educación.

## **LA TEORÍA DE PIAGET Y LOS PROBLEMAS ACTUALES DEL CONSTRUCTIVISMO.**

A lo largo de nuestro análisis hemos intentado reseñar las más relevantes implicaciones educativas de la teoría de Piaget. La psicología genética ha constituido, durante los últimos cuarenta años, una innegable fuente de inspiración para teorías y propuestas educativas. Si bien Piaget y sus colaboradores de la Escuela de Ginebra nunca desarrollaron una teoría de la enseñanza, los conceptos y modelos psicológicos elaborados por ellos fueron ampliamente utilizados para fundamentar y derivar teorías didácticas y propuestas pedagógicas.

Actualmente, y como hemos señalado, la utilización en educación de los conceptos de la teoría de Piaget ya no persigue la finalidad de construir una suerte de didáctica o pedagogía "piagetianas", sino que se inscribe dentro de un marco teórico más amplio, el "constructivismo", en el que confluyen, además de la psicología genética, los aportes de la teoría de Vigotsky y los enfoques socioculturales así como de teorías de la psicología cognitiva.

Como es sabido, en la reciente década de los noventa se ha producido un profundo y extenso debate sobre el constructivismo y sus usos en la educación que ha tenido presencia internacional. Algunos de sus exponentes más señalados han sido Duffy, Jonassen, Fensham, y Glaserfeld, entre otros, y en nuestros pagos se pueden encontrar los contenidos de este debate en las siguientes publicaciones: Anuario de Psicología, 1998, Carretero, Castorina y Baquero, 1998; Rodrigo y Arnay, 1997.

En otro lugar (Carretero, 1998) hemos reseñado los problemas actuales a los que se enfrenta la posición constructivista. Estos problemas, de carácter tanto psicológico como educativo, son los que reclaman hoy en día el aporte de las diversas teorías que corte constructivista, entre las que se encuentra la teoría de Piaget. Nos limitaremos a enunciar sucintamente estos problemas. Brevemente expuestos, los debates actuales del constructivismo giran en torno las siguientes problemáticas:

- La necesidad de reconceptualizar las relaciones entre desarrollo y aprendizaje. Esto constituye una problemática eminentemente teórica pero cuya resolución constituye un determinante central en cuanto al lugar que puede y debe ocupar la instrucción en relación con la promoción del desarrollo cognitivo.
  
- La cuestión anterior se encuentra estrechamente relacionada con otro aspecto que constituye actualmente un punto central de debate dentro del constructivismo y sus posibilidades de relación a nivel tanto teórico como aplicado. Si bien no es objeto de este trabajo profundizar sobre esta problemática, señalemos que las discusiones actuales giran en torno a la cuestión de si ambos cuerpos teóricos constituyen visiones compatibles, o bien antagónicas, acerca del desarrollo cognitivo y el aprendizaje .

- La caracterización del conocimiento en términos de generalidad especificidad, es decir, el debate en torno a si la construcción del conocimiento avanza por dominios específicos o a través de estructuras generales. Este es uno de los puntos de mayor divergencia entre las diferentes posiciones constructivistas y asimismo, una de las de mayores implicaciones para la educación, ya que permitiría enfrentar un fundamento teórico de peso a la cuestión de la organización escolar por materias aisladas.
- La pregunta por la interacción entre el conocimiento cotidiano y el académico, así como el rol que la instrucción puede y debe cumplir en este interjuego. La posición constructivista ha puesto el acento en el hecho de que el conocimiento académico solo se adquiere a través de la interacción con el conocimiento espontáneo. Sin embargo, la investigación ha demostrado que, en la mayoría de los casos, el conocimiento espontáneo presenta una gran resistencia a ser abandonado que hace que este persista, coexistiendo en paralelo con el conocimiento académico.

Estrechamente relacionados con esta problemática, pueden señalarse otras dos cuestiones:

- La caracterización y descripción en profundidad de los conocimientos cotidianos. A los fines de diseñar estrategias de enseñanza en dominios específicos, un campo que viene desarrollando una gran producción teórica es el de la descripción de los conocimientos espontáneos (conocimientos previos, misconceptions) de los niños sobre los objetos de conocimiento escolar .

- El estudio de los mecanismos psicológicos del cambio conceptual y de las estrategias de enseñanza para promoverlo . Si bien no es objeto de este trabajo extendernos sobre este aspecto, señalemos que el cambio conceptual constituye quizás uno de los procesos más costosos y difíciles en la construcción del conocimiento (Dreyfus y otros, 1990) Asimismo se trata de uno de los aspectos centrales del constructivismo, sobre el cual se han ensayado una gran diversidad de lecturas y sea probablemente uno de los procesos más escurridizos para la investigación

### **ABRAHAM MASLOW.**

Una de las muchas cosas interesantes que Maslow descubrió mientras trabajaba con monos muy al principio en su carrera fue que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. Por ejemplo, si estás hambriento o sediento, tenderás a calmar la sed antes que comer. Después de todo, puedes pasarte sin comer unos cuantos días, pero solo podrás estar un par de días sin agua. La sed es una necesidad "más fuerte" que el hambre. De la misma forma, si te encuentras muy, muy sediento, pero alguien te ha colocado un artefacto que no permite respirar, ¿cuál es más importante? La necesidad de respirar, por supuesto. Por el otro lado, el sexo es bastante menos importante que cualquiera de estas necesidades.

Maslow recogió esta idea y creó su ahora famosa **jerarquía de necesidades**. Además de considerar las evidentes agua, aire, comida y sexo, el autor amplió cinco grandes bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y reaseguramiento, la necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de actualizar el sí mismo; en este orden.

- **LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS.** Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. También se incluye aquí la necesidad de mantener el equilibrio del PH (volverse demasiado ácido o básico nos mataría) y de la temperatura (36.7 °C o cercano a él). Otras necesidades incluidas aquí son aquellas dirigidas a mantenernos activos, a dormir, a descansar, a eliminar desperdicios (CO<sub>2</sub>, sudor, orina y heces), a evitar el dolor y a tener sexo.

Maslow creía, y así lo apoyaban sus investigaciones, que éstas eran de hecho necesidades individuales y que, por ejemplo, una falta de vitamina C conduciría a esta persona a buscar específicamente aquellas cosas que en el pasado proveían de vitamina C, por ejemplo el consumo de naranja.

- **LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD Y REASEGURAMIENTO.** Cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego estas necesidades. Empezarás a preocuparte en hallar cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad. Incluso podrías desarrollar una necesidad de estructura, de ciertos límites, de orden.

Viéndolo negativamente, te podrías empezar a preocupar no por necesidades como el hambre y la sed, sino por tus miedos y ansiedades. En el adulto medio norteamericano, este grupo de necesidades se representa en nuestras urgencias por hallar una casa en un lugar seguro, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación y un buen seguro de vida y demás.

- **LAS NECESIDADES DE AMOR Y DE PERTENENCIA.** Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Empezamos a tener

necesidades de amistad, de pareja, de niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad. Del lado negativo, nos volvemos exageradamente susceptibles a la soledad y a las ansiedades sociales.

En nuestra vida cotidiana, exhibimos estas necesidades en nuestros deseos de unión (matrimonio), de tener familia, en ser parte de una comunidad, a ser miembro de una iglesia, a una hermandad, a ser parte de una pandilla o a pertenecer a un club social. También es parte de lo que buscamos en la elección de carrera.

- **LAS NECESIDADES DE ESTIMA.** A continuación empezamos a preocuparnos por algo de autoestima. Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad.

Maslow considera a todas estas necesidades como esencialmente vitales. Incluso el amor y la estima son necesarias para el mantenimiento de la salud. Afirma que todas estas necesidades están construidas genéticamente en todos nosotros, como los instintos. De hecho, les llama necesidades **instintoides** (casi instintivas).

Bajo condiciones de estrés o cuando nuestra supervivencia está amenazada, podemos "regresar" a un nivel de necesidad menor. Cuando nuestra gran empresa ha quebrado, podríamos buscar un poco de atención.

Cuando nuestra familia nos abandona, parece que a partir de ahí lo único que necesitamos es amor. Si tienes problemas significativos a lo largo de tu desarrollo (por ejemplo, periodos más o menos largos de inseguridad o rabia en la infancia, o la pérdida de un miembro familiar por muerte o divorcio, o rechazo significativo y abuso) entonces podrías "fijar" este grupo de necesidades para el resto de tu vida.

Esta es la comprensión de Maslow sobre la neurosis. Quizás de pequeño pasaste por calamidades. Ahora tienes todo lo que tu corazón necesita; pero te sientes como necesitado obsesivamente por tener dinero y ahorrar constantemente. O quizás tus padres se divorciaron cuando aún eras muy pequeño; ahora tienes una esposa maravillosa, pero constantemente te sientes celoso o crees que te va abandonar a la primera oportunidad porque no eres lo suficientemente "bueno" para ella.

- **LAS NECESIDADES DE AUTO-ACTUALIZACIÓN.** El último nivel es un poco diferente. Maslow ha utilizado una gran variedad de términos para referirse al mismo: **motivación de crecimiento**, **necesidades de ser** y **auto-actualización**. Estas constituyen necesidades que no comprenden balance u homeostasis. Una vez logradas, continúan haciéndonos sentir su presencia. De hecho, ¡tienden a ser aún más insaciables a medida que les alimentamos! Comprenden aquellos continuos deseos de llenar potenciales, a "ser todo lo que pueda ser".

Es una cuestión de ser el más completo; de estar "auto-actualizado". Bien; llegados a este punto, si quieres llegar a una verdadera auto-actualización, debes tener llenas tus necesidades primarias, por lo menos hasta un cierto punto.



Desde luego, esto tiene sentido: si estás hambriento, vas hasta a arrastrarte para conseguir comida; si estás seriamente inseguro, tendrás que estar continuamente en guardia; si estás aislado y desamparado, necesitas llenar esa falta; si tienes un sentimiento de baja autoestima, deberás defenderte de ese estado o compensarlo.

Cuando las necesidades básicas no están satisfechas, no puedes dedicarte a llenar tus potenciales. No es sorprendente, por tanto, que siendo nuestro mundo tan difícil como es, solo existan un puñado de personas que sean verdadera y predominantemente auto-actualizadas.

Los auto-actualizadores poseían también una manera peculiar de relacionarse con los demás. En primer lugar, tenían una necesidad de privacidad, y se sentían cómodos estando solos. Eran relativamente independientes de la cultura y el entorno, apoyándose más en sus propias experiencias y juicios. Así mismo, eran resistentes a la enculturación, esto es, que no eran susceptibles a la presión social; eran de hecho, inconformistas en el mejor sentido.

Además, poseían lo que Maslow llamaba valores democráticos, o sea, que eran abiertos a la variedad étnica e individual, e incluso la defendían. Tenían la cualidad llamada en alemán *Gemeinschaftsgefühl* (interés social, compasión, humanidad).

Y disfrutaban de las relaciones personales íntimas con pocos amigos cercanos y miembros familiares, más que un montón de relaciones superficiales con mucha gente. Tenían un sentido del humor no hostil, prefiriendo las bromas a costa de sí mismos o de la condición humana, pero nunca dirigida a otros.

Poseían además una cualidad llamada aceptación de si mismo y de los demás, lo cual implica que preferían aceptara las personas como eran, más que querer cambiarlas. La misma actitud la tenían consigo mismos: si tenían alguna cualidad que no fuese dañina, la dejaban estar, incluso aunque fuese una rareza personal. En consonancia con esto surge la espontaneidad y simplicidad: ellos preferían ser ellos mismos antes que pretenciosos o artificiales. De hecho, ante sus inconformidades, tendían a ser convencionales en la superficie, precisamente lo contrario a los inconformistas menos auto-actualizados que tienden a ser más dramáticos.

No obstante, Maslow no cree que los auto-actualizados sean personas perfectas. También descubrió una serie de imperfecciones a lo largo de su análisis: en primer lugar, con bastante frecuencia sentían ansiedad y culpa; pero una ansiedad y culpa realistas, no neuróticas o fuera de contexto. Algunos de ellos eran "idos" (ausentes mentalmente). Y por último, algunos otros sufrían de momentos de pérdida de humor, frialdad y rudeza.

### **METANECESIDADES Y METAPATOLOGÍAS.**

Otra forma en que Maslow aborda la problemática sobre lo que es auto-actualización, es hablar de las necesidades impulsivas (por supuesto, las B-needs) de los auto-actualizadores. Necesitaban lo siguiente para ser felices:

**Verdad**, en vez de la deshonestidad.

**Bondad**, mejor que maldad.

**Belleza**, no vulgaridad o fealdad.

**Unidad, integridad y trascendencia de los opuestos, en vez de arbitrariedad o elecciones forzadas.**

**Vitalidad**, no podredumbre o mecanización de la vida.

**Singularidad**, no uniformidad blanda.

**Perfección y necesidad**, no inconsistencia o accidentalidad.

**Realización**, en vez de ser incompleto.

**Justicia y orden**, no injusticia y falta de ley.

**Simplicidad**, no complejidad innecesaria.

**Riqueza**, no empobrecimiento ambiental.

**Fortaleza**, en vez de constricción.

**Juguetonería**, no aburrimiento, ni falta de humor.

**Autosuficiencia**, no dependencia.

**Búsqueda de lo significativo**, no sensiblería.

De primera vista, se podría pensar que obviamente todos necesitamos esto. Pero, detengámonos un momento: si estás atravesando un periodo de guerra o depresión, estás viviendo en un gueto o en un entorno rural muy pobre, ¿te preocuparías por estas cuestiones o estarías más ocupado en cómo conseguir comida y techo?

Cuando un auto-actualizador no llena estas necesidades, responde con **metapatologías**, una lista de problemas tan largo como la lista de necesidades. Para resumirlas diríamos que cuando un auto-actualizador es forzado a vivir sin estas necesidades, desarrollará depresión, invalidez emocional, disgusto, alineación y un cierto grado de cinismo.

Hacia el final de su vida, el autor dio el impulso a lo que se llamó **la cuarta fuerza** en psicología. Los freudianos y otros psicólogos “profundos” constituían la primera fuerza; los conductistas, la segunda; su propio humanismo, incluyendo a los existencialistas europeos, eran la tercera fuerza. La cuarta fuerza fue la **psicología transpersonal**, la cual, partiendo de los filósofos orientales, investigaron cuestiones como la meditación, niveles altos de conciencia e incluso fenómenos paranormales. Probablemente, el transpersonalista más conocido hoy en día sea Ken Wilber, autor de libros como *The Atman Project* y *The History of Everything*.

Casi al mismo tiempo, otro movimiento se estaba gestando; uno de esos que dejaría a Maslow fuera de combate: los ordenadores y el procesamiento de la información, así como las teorías racionalistas tales como la teoría del desarrollo cognitivo de Piaget y la lingüística de Noam Chomsky. Todo esto se convertiría en lo que hoy llamamos el movimiento cognitivo en psicología. Justo cuando el humanismo se iba ocupando de los problemas de drogas, astrología y auto-indulgencia, el cognocivismo proveyó a los estudiantes de psicología aquello que andaban buscando: las bases científicas.

Pero no debemos perder el mensaje: la psicología es, en primer y más importante lugar, lo humano; lo que atañe a las personas, a personas reales en vidas reales y no tiene nada que ver con modelos informáticos, análisis estadísticos, comportamientos en ratas, puntuaciones de tests y laboratorios.

#### **4.3 Antecedentes De La Inteligencia Emocional.**

*“Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero, ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... Eso no es fácil” (Aristóteles).*

Aunque el “boom” del tema de la inteligencia emocional se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, los principales autores del tema relatan antecedentes de décadas anteriores. Goleman menciona las investigaciones realizadas por su difunto amigo y profesor de la Universidad de Harvard; David McClelland cuyas investigaciones en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de la motivación sobre “las tres necesidades: poder, logro y filiación”<sup>25</sup>

Según Goleman, McClelland realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, que publicó a inicios de los años setenta, que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la “...falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual..”.

Entre los criterios que planteó McClelland en aquellos años estaba que “... las aptitudes académicas tradicionales-como las calificaciones y los títulos- no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida...”. En su lugar, McClelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la disciplina. Un artículo de McClelland publicado en 1973 propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que está llevando a cabo.

---

<sup>25</sup> Junto con las teorías de la “pirámide de las necesidades”, de Maslow; de “los dos factores de motivación”, de Herzberg; y de la “teoría X y Y” de McGregor, constituyen las teorías clásicas sobre la motivación que toman como base la satisfacción de necesidades humanas.

Desde esa nueva perspectiva, una **competencia** "es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral más eficaz" o, por decirlo de otro modo, "una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral".<sup>26</sup>

Weisinger señala que el término "inteligencia emocional" lo acuñaron en 1990 dos psicólogos de las universidades de New Hampshire, John Mayer; y de Yale, Peter Salovey, que identificaron como los cinco componentes y habilidades básicas de la inteligencia emocional las siguientes:

1. **AUTOCONOCIMIENTO.** Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
  - **CONCIENCIA EMOCIONAL.** Reconocer las propias emociones y sus efectos.
  - **AUTO EVALUACIÓN PRECISA.** Conocer las propias fuerzas y sus límites.
  - **CONFIANZA EN UNO MISMO.** Certeza sobre el propio valor y sus facultades.
  
2. **AUTORREGULACIÓN.** Optimizar los propios estados internos, impulsos y recuerdos.
  - **AUTOCONTROL.** Controlar las emociones y los impulsos perjudiciales.

---

<sup>26</sup> Este enfoque ha tomado mucho peso en los últimos años, con el surgimiento de la llamada "Gestión por Competencias", uno de los enfoques más novedosos de la gestión de los recursos humanos.

- **CONFIABILIDAD.** Mantener normas de honestidad e integridad.
  - **ESCRUPULOSIDAD.** Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
  - **ADAPTABILIDAD.** Flexibilidad para manejar el cambio.
  - **INNOVACIÓN.** Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información
3. **MOTIVACIÓN.** Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.
- **AFÁN DE TRIUNFO.** Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
  - **COMPROMISO.** Aliarse a las metas del grupo u organización.
  - **INICIATIVA.** Disposición para aprovechar las oportunidades.
  - **OPTIMISMO.** Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.
4. **EMPATÍA.** Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- **COMPRENDER A LOS DEMÁS.** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
  - **AYUDAR A LOS DEMÁS A DESARROLLARSE.** Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
  - **ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO.** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
  - **APROVECHAR LA DIVERSIDAD.** Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.

- **CONCIENCIA POLÍTICA.** Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.
5. **HABILIDADES SOCIALES.** Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.
- **INFLUENCIA.** Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
  - **COMUNICACIÓN.** Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
  - **ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS.** Negociar y resolver los desacuerdos.
  - **LIDERAZGO.** Inspirar y guiar a grupos e individuos.
  - **CATALIZADOR DE CAMBIOS.** Iniciar el cambio.
  - **ESTABLECER VÍNCULOS.** Alimentar las relaciones instrumentales.
  - **COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN.** Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
  - **HABILIDADES DE EQUIPO.** Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

Ryback plantea que los antecedentes de la inteligencia emocional se remontan a más de 60 años señalando que, después que Freud y Jung sacaran a la luz el funcionamiento interno de la mente, quedó en manos de pioneros tales como Carl Rogers, Maslow y Rollo May la tarea de sacar a la luz la importancia de las emociones y la relevancia de la autenticidad, que es la capacidad de ser sinceros y francos en la expresión de las emociones.



No obstante, coincide con Weisinger en que Mayer y Salovey fueron los que acuñaron este término, pero que "...sólo en la década actual encontró una validación en el centro de trabajo el concepto de inteligencia emocional, gracias a las investigaciones realizadas y al popular libro de Daniel Goleman *La Inteligencia Emocional*..."<sup>27</sup>

Con independencia de los antecedentes y experiencias personales, científicas o profesionales, que relatan diferentes autores, parece evidente que dos factores han influido significativamente en el desarrollo que ha tenido el tratamiento de la inteligencia emocional en los últimos años, que son:

- Los resultados de numerosas investigaciones sobre las prácticas y comportamientos que han proporcionado a muchas personas resultados más exitosos en diferentes esferas de la vida.
- Los hallazgos de investigaciones en la esfera de las neurociencias que han permitido identificar procesos fisiológicos que se generan por las emociones, cómo estos procesos inducen determinados comportamientos y cómo puede ser posible controlarlos y utilizarlos, si tomamos conciencia de los estados que se generan y aplicamos determinados enfoques, técnicas y formas de comportamiento.

En su primer libro, Goleman se lamenta de que *"Para escribir este libro he tenido que esperar a que la cosecha científica fuera lo suficientemente abundante.*

---

<sup>27</sup> Ryback, D. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo. Ed. Madrid, Págs. 23-24.

*Estas comprensiones tardan mucho en adquirirse, en gran medida, porque el lugar de los sentimientos en la vida mental ha quedado sorprendentemente descuidado por la investigación a lo largo de los años, convirtiéndose las emociones en un enorme continente inexplorado por la psicología científica.”<sup>28</sup>*

#### **4.4 Las Emociones.**

La palabra “Emoción” designa sentimientos que cada uno puede reconocer. Se caracterizan por sensaciones de placer o displacer y forman parte de la vida corriente. Nace de la interpretación de la situación en sí, esta posición implica una relación de dependencia entre las emociones y la cognición.

Durante mucho tiempo las emociones han estado consideradas poco importantes y siempre se le ha dado más relevancia a la parte más racional del ser humano. Sin embargo las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos. De todas formas, es difícil saber a partir de la emoción cual será la conducta futura del individuo, aunque nos puede ayudar a intuirlo.

Apenas tenemos unos meses de vida, adquirimos emociones básicas como el miedo, el enfado o la alegría. Algunos animales comparten con nosotros esas emociones tan básicas, que en los humanos se van haciendo más complejas gracias al lenguaje, porque usamos símbolos, signos y significados. Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta.

---

<sup>28</sup> Goleman, Daniel, La inteligencia emocional, Ed. Vergara, Págs. 15-16.

Algunas de las reacciones fisiológicas y comportamentales que desencadenan las emociones son innatas, mientras que otras pueden adquirirse.

Charles Darwin observó como los animales (especialmente en los primates) tenían un extenso repertorio de emociones, y que esta manera de expresar las emociones tenía una función social, pues colaboraban en la supervivencia de la especie. Tienen, por tanto, una función adaptativa

Las emociones positivas, anticipan acontecimientos agradables. Las emociones desagradables o negativas se asocian con las experiencias del dolor, el peligro, la culpa, el rencor, los miedos.

Tanto las emociones agradables como las desagradables tienen una característica en común y es que no son simplemente cerebrales, sino que van acompañadas por modificaciones fisiológicas y somáticas. Para hablar de emociones y compartirlas con aquellos que nos rodean, se pueden designar con términos como alegría, exaltación, felicidad, miedos, ansiedad, rabia, tristeza, depresión, odio, rencor, envidia.

Otra función de las emociones y que es muy importante, es su valor de señal. Por ejemplo, si una de las primeras veces que pongo los pies en un velero siento miedo debido al fuerte viento y al mar encrespado, puedo entrar en razón y quitarme la idea de que el barco se va a pique, al ver que a mi alrededor la tripulación se dedica tranquilamente a su tarea.

Las 3 teorías más importantes sobre las emociones se basan en la fisiología, las cogniciones y la interacción de factores físicos y mentales.

- La teoría de James-Lange. Sugiere que basemos nuestros sentimientos en sensaciones físicas, como el aumento del ritmo cardíaco y las contracciones musculares.
- La teoría de Cannon-Bard. Subraya que los sentimientos son puramente cognitivos, ya que las reacciones físicas son las mismas para emociones diferentes y no se puede distinguir una emoción de otra basándose en las señales fisiológicas.
- La teoría de Schachter-Singer. Mantiene que las emociones son debidas a la evaluación cognitiva de un acontecimiento, pero también a las respuestas corporales: la persona nota los cambios fisiológicos, advierte lo que ocurre a su alrededor y denomina sus emociones de acuerdo con ambos tipos de observaciones.

Las teorías fisiológicas ponen el acento en el tipo de relaciones posibles, en cuanto al estado mental cognoscitivo y su expresión somática. Hay una percepción de las modificaciones viscerales que sigue a los acontecimientos del medio, la fuente de la emoción, y otro que reduce esas modificaciones a simples correlatos. Para resumir estas teorías podemos decir que se trata de saber si tengo miedo porque corro, o si corro porque tengo miedo.

#### **4.4.1 Tipos De Emociones.**

Del debate cognición –biología surge de forma indirecta otra pregunta importante e interesante dentro de la investigación en motivación. Esta pregunta es: ¿Cuántas emociones hay?. Una orientación biologicista hace énfasis en las emociones primarias (por ejemplo, rabia, miedo) y le da menos importancia a las emociones adquiridas o secundarias.

Una orientación cognitiva reconoce la importancia de las emociones primarias, pero pone énfasis en la mayor variedad de experiencia emocional que surge de la experiencia social, cultural e individual.

En último instante, el número de emociones que se supone que existen depende de la orientación teórica de uno. Primero responderemos a la pregunta desde la perspectiva biologicista y a continuación plantearemos la misma pregunta desde la perspectiva cognitiva.

No hay ninguna duda de que las emociones juegan un papel significativo en nuestras vidas, pueden generar estímulos y energías poderosas para alcanzar objetivos que nos proponemos; pero, también puede generarnos frustraciones profundas que inhiban nuestros pensamientos y acciones.

En nuestras relaciones con los demás, pueden ser capaces de ayudarnos a transmitir entusiasmo y reclutar seguidores de nuestros proyectos; pero, también pueden generarnos conflictos y rechazos, si no sabemos controlarlas y manejarlas de manera adecuada, en forma "inteligente".

Para responder a la pregunta ¿Qué es la emoción?, Goleman acude al sentido más literal con que la define el diccionario Oxford: *"cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado"*.

Pero, esto no es suficiente. Cuando se pretende identificar las emociones, para controlarlas y utilizarlas, hace falta un marco referencial mas preciso, por eso se lamenta de que los investigadores continúan discutiendo acerca de qué emociones, exactamente, pueden considerarse primarias- el azul, el rojo y el amarillo de los sentimientos a partir de las cuales surgen todas las combinaciones- incluso si existen realmente esas emociones primarias.

Algunos teóricos proponen familias básicas de emociones, aunque no hay coincidencia en cuáles son. Entre las propuestas de algunas familias básicas que cita Goleman están las siguientes:

- Ira
- Tristeza
- Temor
- Placer
- Amor
- Sorpresa
- Disgusto
- Vergüenza

Al igual que le puede suceder a cualquiera que lea esta lista, Goleman se siente insatisfecho con la misma porque "no resuelve todas las preguntas que pudiéramos plantearnos". Entre los ejemplos de insatisfacciones que destaca están: ¿Qué podemos decir de combinaciones tales como los celos, una variante de la ira que también se mezcla con la tristeza y el temor?, ¿Qué podemos decir de las virtudes, como la esperanza y la fe, el coraje y la indulgencia, la certeza y la ecuanimidad? ¿O de algunos vicios clásicos, sentimientos como la duda, la complacencia, la indolencia y la apatía...o el aburrimiento?. La conclusión a la que llega sobre esto es de que "...No existen respuestas claras: el debate científico acerca de cómo clasificar las emociones continúa.

## **LA PERSPECTIVA BIOLOGICISTA.**

Típicamente, la perspectiva biologicista destaca una media docena de emociones primarias partiendo de un mínimo de cuatro (Trevarthen, 1984; Panksepp, 1982) hasta un máximo de diez (Izard, 1977). El teórico biologicista tiene una buena razón para proponer un número específico de emociones, aunque cada propuesta se base en distintas líneas de investigación. Las seis líneas de investigación tradicionales dentro del estudio con base biologicista son: vías neurotransmisoras, historia del desarrollo, patrones de descarga neuronal, expresiones faciales transculturales, patrones de feedback facial y funciones adaptativas dentro de un análisis psicoevolutivo.

Panksepp propone la existencia de cuatro emociones de base biológica:

- Miedo
- Furia
- Pánico
- Expectativa

Trevarthen se basa en una perspectiva de desarrollo al proponer cuatro emociones fundamentales:

- Alegría
- Angustia
- Miedo
- Rabia

Estas cuatro emociones emergen pronto (el segundo mes de vida), mucho antes que otras emociones (por ejemplo vergüenza)

Ekman (1984) propone siete emociones distintas:

- Miedo
- Rabia
- Alegría
- Sorpresa
- Asco
- Desprecio

La lista de emociones de Ekman se deriva de la serie de estudios suyos sobre la universalidad transcultural de la expresiones faciales.

Plutnick hace una lista de ocho emociones fundamentales:

- Rabia
- Asco
- Tristeza
- Sorpresa
- Miedo
- Resignación
- Alegría
- Anticipación

Donde cada emoción se corresponde con uno de los ocho síndromes emoción-conducta que comparten todos los organismos vivientes.

Finalmente, Izard presenta un alista de diez emociones sobre la base de su teoría diferencial de las emociones:

- Rabia
- Miedo



- Angustia
- Sorpresa
- Vergüenza
- Interés
- Desprecio

## **LA PERSPECTIVA COGNITIVA.**

Según la perspectiva cognitiva las personas tienen muchas más emociones que las cuatro u ocho que señala la tradición biologicista. Los teóricos cognitivos aceptan que hay un número limitado de reacciones corporales (por ejemplo la reacción lucha-huida) pero defienden que de la misma reacción biológica pueden surgir distintas emociones.

Por ejemplo, una única respuesta fisiológica, como puede ser un incremento de presión sanguínea puede servir de base biológica de tres emociones distintas : rabia, celos y envidia.

La presión sanguínea alta junto con una evaluación de injusticia contra uno mismo produce rabia ; la presión sanguínea alta junto con una evaluación de que otro posee un objeto que debería ser propio produce celos; y la alta presión sanguínea junto con una evaluación de que el otro está en posición más favorable produce envidia.

Dado que las experiencias se pueden vivir e interpretar de tan diversas maneras, los seres humanos tienen una gran diversidad de emociones.

Fridja resume la esencia de la perspectiva cognitiva de la siguiente manera: "Las emociones surgen como respuesta a las estructuras de significado de determinadas situaciones; las distintas emociones surgen como respuesta a las distintas estructuras de significado".

## **LAS EMOCIONES BÁSICAS.**

En la medida en que el debate biología contra cognición dificulta la identificación de una causa crítica en el proceso de emoción, también dificulta nuestra habilidad para encontrar una respuesta definitiva a la pregunta ¿Cuántas emociones hay?. A continuación se exponen los antecedentes y las consecuencias de lo que la mayoría de los investigadores de la emoción llamarían "emociones fundamentales". Hablaremos, según el siguiente orden, de las siguientes emociones:

- **SORPRESA.** La sorpresa es la más breve de las emociones. Neurofisiológicamente, la sorpresa activa un aumento repentino en la tasa de descarga neuronal. Acontecimientos repentinos e inesperados como un trueno, petardos, una pasta aparentemente dulce de sabor salado producen sorpresa. Por ser de duración tan breve, la sorpresa suele convertirse rápidamente en otra emoción. La sorpresa que nos produce olvidar una cita importante se transforma rápidamente en angustia.

El significado funcional de la sorpresa es el de preparar al individuo para afrontar de forma efectiva los acontecimientos repentinos e inesperados y sus consecuencias. De hecho la sorpresa limpia el sistema nervioso central de la actividad en curso, preparando a la persona para que dedique toda su

atención al objeto de sorpresa. Desde un punto de vista evolutivo, la sorpresa puede ser extremadamente adaptativa, por ejemplo, cuando nos motiva a renunciar a una conversación tranquila y dedicar toda nuestra atención a la camioneta que en ese momento viene directamente hacia nuestro coche.

- **MIEDO.** El miedo se activa por la percepción de daño o peligro. La naturaleza del daño o peligro percibido puede ser físico o psicológica por lo que las amenazas y peligros a nuestro bienestar tanto físico como psicológico activan el miedo. El dolor ejemplifica el daño físico producido por quemaduras, heridas y enfermedades mientras que los insultos a nuestra auto-estima o la amenaza de pérdida de una amistad son ejemplos de daño psicológico.

En la literatura clínica abundan ejemplos de personas que han aprendido que los gatos (ailurofobia), las alturas (acrofobia), la oscuridad (nyctofobia), son señales de peligro y daño posible.

La motivación de protección se manifiesta típicamente mediante la huida y retirada frente al objeto o mediante respuestas de afrontamiento que nos permiten encaramos con el objeto con el objeto temido. Si la huida no es posible, o quizás no es deseada, entonces el miedo motiva a la persona a afrontar los peligros.

A nivel ya más positivo, el miedo facilita el aprendizaje de nuevas respuestas que apartan a la persona del peligro.

Hay pocos conductores que conduzcan por la autopista en medio de una tormenta de lluvia a los que se les tenga que recordar que presten atención a la calzada mojada (el miedo activa esfuerzos de afrontamiento) y los conductores con experiencia se enfrentan mucho mejor a este tipo de peligros que los conductores novatos (el miedo facilita el aprendizaje de una respuesta de afrontamiento). Por lo tanto, el miedo activa los esfuerzos de afrontamiento y facilita el aprendizaje de las habilidades de afrontamiento.

- **RABIA.** La rabia es la emoción más "caliente y pasional". Puede ser activada de diversas maneras pero su antecedente principal es el control, sea físico o psicológico. El control físico sería, por ejemplo, que alguien te retuviera en contra de tu voluntad tras unos barrotos. El control psicológico se manifiesta mediante las reglas, las normas nuestras propias limitaciones. La rabia también la activa la frustración que produce la interrupción de la conducta dirigida hacia una meta.

La rabia también es la emoción potencialmente más peligrosa, ya que su propósito funcional es el de destruir las barreras en el ambiente. A veces la rabia provoca destrucción y daños innecesarios como cuando empujamos a un niño, insultamos a un compañero de equipo.

En otras ocasiones, sin embargo, se puede decir que la rabia resulta latamente productiva como cuando energiza los intentos de recuperar el control perdido sobre el ambiente, que al final se recupera. Asimismo, desde una perspectiva evolutiva, la rabia moviliza la energía hacia la auto-defensa, una defensa caracterizada por el vigor, la fuerza y la resistencia. Por esta razón, la rabia puede considerarse una navaja de doble filo.

- **ASCO.** El asco es, relativamente hablando, una emoción compleja. Implica una respuesta de huida o de rechazo ante un objeto deteriorado o pasado. El significado funcional del asco es el rechazo, la persona queda asqueada es una persona dispuesta a eliminar y apartar los objetos impresentables o poco higiénicos, la persona asqueada también está dispuesta a cambiar sus costumbres y hábitos personales si es que se da el caso de que la fuente de su asco se encuentra entre sus hábitos y aptitudes personales.

Por lo tanto, el asco es una emoción que mantiene y promueve la salud. La expulsión de bebidas y comidas deterioradas conserva nuestro bienestar corporal, mientras que la exclusión de pensamientos deteriorados y valores conserva nuestro bienestar psicológico. La anticipación de una sensación de asco además anima a la persona a conservar un entorno sanitario como limpiar los platos, los dientes, la ropa, ducharse.

- **ANGUSTIA.** La angustia es la emoción mas negativa y aversiva. Los dos activadores principales de la angustia son la separación y el fracaso. La separación, la pérdida de un ser querido por causa de muerte, divorcio o una discusión es angustiante. El fracaso también activa la angustia como cuando se suspende un examen, se pierde un concurso o se sufre un rechazo amoroso.

A nivel neurológico, la angustia implica una tasa de descarga neuronal sostenida moderadamente alta. La activación neurológica de la angustia se distingue de la de la ansiedad en cuanto a la intensidad de la estimulación neurológica sostenida. En comparación con el funcionamiento habitual, sin embargo, la densidad neurológica de la angustia es relativamente alta.

La angustia motiva a la persona a realizar cualquier conducta necesaria para aliviar las circunstancias que la han provocado, ante la angustia que le provoca una derrota reciente, el atleta entrena para recuperar su confianza. La angustia persistente también conduce a la más aversiva de las experiencias humanas, la depresión.

Si se evalúa la angustia de una manera positiva, se pueden apreciar sus aspectos positivos. La angustia facilita la cohesión de los grupos sociales. Dado que el ser separado de los otros causa angustia y siendo una sensación desagradable, anticiparla motiva a las personas a seguir cohesionadas con sus seres queridos.

Si las personas no echaran de menos a los demás, entonces no estarían tan motivados a la cohesión social. De manera parecida, si el estudiante o el atleta no anticiparan la posibilidad de la angustia que provoca el fracaso, entonces estarían menos motivados a prepararse y entrenar.

- **ALEGRÍA.** De acuerdo con Thomkins, la alegría se activa neurológicamente mediante un fuerte descenso en la tasa de descarga neuronal. El alivio del dolor físico, resolver un problema difícil y ganar un concurso que provoca ansiedad, son ejemplos de un patrón descendiente de la activación neurológica de la alegría.

El significado funcional de la alegría es doble. Por una parte, la alegría es una sensación positiva derivada de una sensación de satisfacción y triunfo. Al ser una sensación intrínsecamente positiva, la alegría hace que la vida resulte agradable.

Lo agradable de la alegría, por lo tanto, contrarresta las experiencias vitales inevitables de frustración, decepción y afecto negativo en general. La alegría facilita también la voluntad de las personas de participar en actividades sociales. Hay pocos estímulos tan potentes y gratificantes como la sonrisa humana. Por lo tanto, la alegría expresada es un pegamento social que establece uniones como las de madre-hijo, compañeros de trabajo y compañeros de equipo.

- **INTERÉS.** El interés es la emoción que más presente está en el funcionamiento día a día de las personas. En la conciencia hay siempre algún nivel de interés, suponiendo que la persona se encuentra libre de pulsiones (por ejemplo, el hambre) u otra emoción fuerte (por ejemplo, rabia-furia).

A nivel neurológico, el interés implica un leve incremento en la tasa de descarga neuronal. Los acontecimientos ambientales (por ejemplo, el cambio, la novedad, el desafío) los pensamientos (por ejemplo, de aprender, lograr cosas) y los actos de descubrimiento inician un incremento de la actividad neuronal y activan el interés.

El interés motiva las conductas de exploración, tanto ambientales como epistémicos (Berlyne, 1960). Quizás si las personas vivieran en un mundo monótono que no cambiara nunca, no haría falta la emoción de interés. Las personas y los animales, sin embargo, viven en un mundo lleno de novedad y cambio. El cambio provoca la curiosidad y produce interés, lo que a su vez invita a la persona a que explore, investigue y manipule el ambiente. El interés es lo que hace que una persona desee explorar dándole la vuelta a las cosas, mirándola de arriba abajo y de dentro para fuera.

El interés subyace también nuestro deseo de ser creativos, de aprender y desarrollar nuestras competencias y habilidades. Resulta difícil aprender un idioma extranjero, por ejemplo, sin el apoyo emocional del interés.

#### **4.4.2 Las Emociones Como Medio De Desarrollo Del Individuo.**

Los humanos tenemos 42 músculos diferentes en la cara. Dependiendo de cómo los movemos expresamos unas determinadas emociones u otras. Hay sonrisas diferentes, que expresan diferentes grados de alegrías.

Esto nos ayuda a expresar lo que sentimos, que en numerosas ocasiones nos es difícil explicar con palabras. Es otra manera de comunicarnos socialmente y de sentirnos integrados en un grupo social. Hemos de tener en cuenta que el hombre es el *animal social* por excelencia.

Las diferentes expresiones faciales son internacionales, dentro de diferentes culturas hay un lenguaje similar. Podemos observar como en los niños ciegos o sordos cuando experimentan las emociones lo demuestran de forma muy parecida a las demás personas, tienen la misma expresión facial.

Posiblemente existan unas bases genéticas, hereditarias, ya que un niño que no ve no puede imitar las expresiones faciales de los demás. Aunque las expresiones también varían un poco en función de la cultura, el sexo o el país de origen. Las mujeres tienen más sensibilidad para captar mejor las expresiones faciales o las señales emotivas y esta sensibilidad aumenta con la edad.



Otro ejemplo son los rostros de los orientales, especialmente los japoneses, son bastante inexpresivos, pero es de cara a los demás, porque a nivel íntimo expresan mejor sus emociones.

Las expresiones faciales también afectan a la persona que nos está mirando alterando su conducta. Si observamos a alguien que llora nosotros nos ponemos tristes o serio e incluso podemos llegar a llorar como esa persona. Por otro lado, se suelen identificar bastante bien la ira, la alegría y la tristeza de las personas que observamos. Pero se identifican peor el miedo, la sorpresa y la aversión.

Las emociones poseen unos componentes **conductuales** particulares, que son la manera en que éstas se muestran externamente. Son en cierta medida controlables, basados en el aprendizaje familiar y cultural de cada grupo:

- Expresiones faciales.
- Acciones y gestos.
- Distancia entre personas.
- Componentes no lingüísticos de la expresión verbal (comunicación no verbal).

La emoción se caracteriza por otros 3 tipos de comportamiento:

**POSTURA.-** Una persona alegre camina y se para derecha, una triste va agachada y la que siente miedo adopta una posición tenza.

**RESPUESTA MOTRIZ AUTOMÁTICA RÁPIDA.-** En un sobresalto la cabeza se desplaza hacia adelante sobresalen los músculos del cuello y brincan los brazos y piernas.

**SON ACCIONES VOLUNTARIAS.**- Expresan sus sentimientos aplaudiendo, gritando de gusto o corriendo si le temen a algo.

Los otros componentes de las emociones son **fisiológicos** e involuntarios, iguales para todos:

- Temblor.
- Sonrojarse
- Sudoración
- Respiración agitada
- Dilatación pupilar
- Aumento del ritmo cardíaco

Estos componentes son los que están en la base del polígrafo o del "detector de mentiras". Se supone que cuando una persona miente siente o no puede controlar sus cambios fisiológicos, aunque hay personas que con entrenamiento sí pueden llegar a controlarlo.

#### **4.5 Relación Entre Motivación Y Emoción.**

Dependiendo de la perspectiva teórica que se adopte, las emociones se relacionan con las motivaciones de dos maneras:

La primera forma de conceptualizar el vínculo entre emoción y motivación es proponer que las emociones son un tipo de motivo especial. De hecho, ésta es la posición adoptada por Silvan Tomkins y Carroll Izard.

De acuerdo con ambos, las emociones encajan en la definición de un motivo en el sentido de que energizan y dirigen la conducta.

El miedo, por ejemplo, energiza la persona para actuar y dirige la acción hacia una meta, principalmente la de escapar del peligro. Por lo tanto, las emociones son como planes, metas, necesidades fisiológicas y todos los demás motivos: energizan y dirigen la conducta.

Una segunda forma de conceptualizar el vínculo entre emoción y motivación es proponer que la emoción es una "lectura" de los estados motivacionales (Buck, 1988). De acuerdo con Ross Buck, la motivación y la emoción son dos caras de la misma moneda en el sentido de que los motivos funcionan para mantener las condiciones corporales necesarias para sostener la vida, y las emociones funcionan como un informe de progreso constante sobre lo bien que esos motivos están siendo sostenidos. Es decir, las emociones son la manera mediante la cual los estados motivacionales forman el sistema de respuestas apropiado a su estado actual.

Son las emociones las que alertan a los sistemas de respuesta corporales para que entren en acción y son los sistemas de respuesta corporal los que finalmente encuentran los medios para gratificar el motivo. Por lo tanto, para Buck, las emociones:

- Constantemente informan el estatus de los estados motivacionales
- Movilizan los recursos corporales para gratificar los motivos y facilitar la adaptación.

## 4.6 Concepto De Inteligencia Emocional.

El uso del término *inteligencia* es muy común en nuestros días, sin embargo suele tener varias definiciones, dependiendo desde que rama epistemológica se le tome, por ejemplo, **los educadores** la consideran como " La capacidad para aprender", **los biólogos** como " La capacidad para adaptarse al entorno", **los teóricos de la información** como " La capacidad para procesar información", y **los psicólogos** "como la capacidad para deducir las relaciones entre los objetos y eventos" (Aiken, 1996). **Spearman**, uno de los primeros teóricos que trabajó con este constructo la definió como "La capacidad de crear información nueva a partir de la información que recibimos del exterior o que tenemos en nuestra memoria" (Pueyo, 1997).

Para comprender el concepto de Inteligencia Emocional es útil recurrir a un ejemplo práctico del mundo laboral; dos personas aparentemente iguales, estudian la misma carrera, comienzan a ejercer su profesión bajo las mismas condiciones. Luego de unos años una prospera y la otra permanece congelada.

La diferencia entre estas dos personas la marca la inteligencia emocional, y que existen competencias que ayudan a los individuos a poder desarrollar su propia inteligencia emocional y la de las personas que los rodean.

Goleman, el autor mas prolífico de libros sobre el tema, ha sido cauteloso en ofrecer un concepto sobre lo que es la inteligencia emocional. La vino a presentar en el Apéndice 1 de su segundo libro de la siguiente forma:

El término inteligencia emocional se refiere a "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos". Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas aunque complementarias a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual.

Weisinger es más directo, la presentó en la introducción de su libro, de la siguiente forma:

*"La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados.*

**Coopers y Sawaf** la conceptúan más brevemente:

*"Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia"*

En estas y cualesquiera otras definiciones sobre la inteligencia emocional, el centro radica en las *emociones*. Todo gira alrededor de cómo se identifican, cómo se controlan y cómo se utilizan de manera productiva, tanto en nuestro "interior", es decir lo que podemos hacer con nuestras emociones, en nuestro comportamiento y en nuestras relaciones con los demás; así como lo que podemos hacer con las emociones de los demás, es decir, las que podemos identificar o generar en otros.

Para Gardner existen siete inteligencias independientes y distintas que constituyen las formas como los individuos adquieren, retienen y manipulan la información del medio; las siete inteligencias son (Gardner, 1994; Pueyo, 1997):

**1. INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA.** Este tipo de inteligencia es la que se utiliza en la lectura de libros, en la escritura de textos y en la adecuada comprensión de las palabras, así como también en el uso del lenguaje cotidiano.

**2. INTELIGENCIA LÓGICO-MATEMÁTICA.** Se utiliza en la resolución de problemas matemáticos y en las tareas que involucran la lógica inferencial.

**3. INTELIGENCIA MUSICAL.** Se utiliza al cantar una canción, componer o tocar instrumentos musicales, así como también al apreciar una pieza musical.

**4. INTELIGENCIA ESPACIAL.** Se aplica en la realización de desplazamientos por una ciudad o edificio, en el momento de comprender mapas y orientarse.

**5. INTELIGENCIA CINESTÉSICO-CORPORAL.** Se utiliza en la ejecución de deportes, de bailes y en general en aquellas actividades en donde se necesite un adecuado manejo corporal.

**6. INTELIGENCIA INTERPERSONAL.** Se aplica en las relaciones con otras personas, para comprender sus motivos, deseos, emociones y comportamientos. Es la capacidad de entender y comprender los estados de ánimo de los otros.

**7. INTELIGENCIA INTRAPERSONAL.** Es la capacidad de acceder a los sentimientos propios, las emociones de uno mismo y utilizarlos para guiar el comportamiento y la conducta del mismo sujeto. Se refiere también, a la capacidad de cognitiva de comprender los estados de ánimo de uno mismo.

Son fundamentalmente estos dos últimos tipos de inteligencia los pioneros en la creación del concepto de inteligencia emocional.

#### **LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

1. **NO JUGARÁS JUEGOS DE PODER.** Pide, en cambio, lo que deseas hasta que lo obtengas.
2. **NO PERMITIRÁS QUE JUEGUEN CONTIGO JUEGOS DE PODER.** No hagas nada que no quieras hacer por tu propia voluntad.
3. **NO MENTIRÁS POR OMISIÓN NI POR COMISIÓN.** Excepto cuando esté en juego tu propia seguridad o la seguridad de los demás.
4. **DEFENDERÁS LO QUE SIENTES Y LO QUE DESEAS.** Si no lo haces tú, es poco probable que otro lo haga.

5. **RESPETARÁS LOS SENTIMIENTOS Y LOS DESEOS DE LOS DEMÁS.** Esto no quiere decir que debas someterte a ellos.
6. **BUSCARÁS EL VALOR DE LAS IDEAS DE LOS OTROS.** Hay más de una manera de ver las cosas.
7. **TE DISCULPARÁS Y ENMENDARÁS TUS ERRORES.** Nada te hará crecer más que esto.
8. **DESEARÁS PERDONAR A LOS DEMÁS POR SUS ERRORES.** Haz por los demás lo que querías que hiciesen por ti.
9. **NO ACEPTARÁS FALSAS DISCULPAS.** Valen menos que no disculparse.
10. **SEGUIRÁS ESTOS MANDAMIENTOS SEGÚN TU MEJOR JUICIO.**  
Después de todo, no están escritos en piedra.

#### **4.7 Inteligencia Emocional Y El Cambio Organizacional.**

En el mundo empresarial, se está cada día mas convencido de que aquellas personas que mas alto o mas rápido ascienden en sus carreras profesionales, son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.



A medida que las organizaciones se desarrollan en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión.

La inteligencia general requiere tiempo y calma, la inteligencia emocional requiere rapidez en cuanto a su desarrollo y correcta aplicación. Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarnos como los primitivos, cediendo a nuestro impulso. De este modo los mensajes con contenido emocional, son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan o no entre sí, siendo así un elemento clave para una colaboración con éxito.

En el mundo moderno, elementos como la Inteligencia Emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización, lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a lo anterior, se deberá de desarrollar en los empleados nuevas características para adaptarse o mejor aun destacarse en los cambios que se susciten dentro de la organización.

Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna.

Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas , consejos y trabajar en equipo de las “estrellas”.

Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera mas eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente ligado con el liderazgo.

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito, es cuestión de tiempo y dinero, pero suele ser mucho mas complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa por un lado competencia técnica y por el otro Inteligencia Emocional.

#### **4.8 Inteligencia Emocional Y Liderazgo.**

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales.

La aptitud emocional constituye en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes, llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito. (Goleman, 1998). El liderazgo es, casi por entero, inteligencia emocional, sobre todo en cuanto a distinguir lo que hacen los ejecutivos de lo que hacen los líderes; cosas como defender una opinión, saber qué es lo importante para uno, ir en pos del objetivo en sociedad con otros.

Entre los directores ejecutivos mas eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el titulo de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia politica y la empatia.

Esta ancha banda de facultades era característica de los grandes directores ejecutivos de Asia, América y Europa; esto sugiere que los rasgos de los líderes sobresalientes trascienden los límites culturales y nacionales.<sup>29</sup>

El tercer grupo de aptitudes era cognitivo: los directores ejecutivos piensan estratégicamente, buscan información con amplitud de criterios y aplican un fuerte pensamiento conceptual.

Los mejores líderes, "tienen una habilidad casi mágica para armar las frases y articular su agenda para la organización grafica, persuasiva, memorablemente. En otras palabras, el liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada. Se requiere algo más que el simple poder de motivar y conducir. El líder ingenioso capta las sutiles corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. Es también una fuente clave de tono emocional para la organización. Tal como lo dice Birgitta Wistrand, directora ejecutiva de una compañía sueca: "Liderar es dar energía"

---

<sup>29</sup> Lyle Spencer Jr, Comparación intercultural de aptitudes para directores ejecutivos, Ed. Hay/Mc Ver.

Esta transmisión de energía emocional permite a los líderes ser pilotos de una organización, fijando su curso y su dirección, un leve cambio en la expresión facial o en el tono de voz de una figura poderosa puede tener más impacto que una dramática exhibición de sentimientos en alguien de menos poder.

Un liderazgo brutal, arrogante o arbitrario desmoraliza a la gente. Con emociones perturbadoras, el líder reduce la energía de los otros, haciendo que se sientan nerviosos, deprimidos o enojados. Por el contrario, los líderes muy efectivos presentan un alto nivel de energía positiva que se extiende por toda la organización. Y cuanto más positivo sea el humor de un líder, más positivos, cooperativos y dispuestos a ayudar estarán los integrantes del grupo.

La capacidad de expresar convincentemente las emociones, desde el corazón, requiere que el líder sea sincero en cuanto al mensaje a transmitir; lo que distingue al líder carismático del egoísta y manipulador es que el primero está sinceramente convencido de lo que expresa. Los líderes manipuladores pueden fingir por un tiempo, pero les resulta menos fácil persuadir a sus seguidores. El cinismo socava la convicción; para ser un mensajero carismático, el líder debe actuar de buena fe.<sup>30</sup>

El tono emocional establecido por cualquier líder se extiende hacia abajo con notable precisión. Cuando se analizan niveles sucesivos de una organización, de arriba hacia abajo, el efecto se parece mucho a un juego de muñecas rusas, una dentro de la otra, donde el líder contiene a todo el resto.

---

<sup>30</sup> Patricia Wasielewski, Sinceridad y carisma, The emotional Basis of Carisma.

Esto se ve con mas facilidad en las jerarquías militares, donde los líderes más efectivos eran cálidos y extrovertidos, democráticos y confiados. En contraste, los oficiales menos efectivos eran mas secos y dados a la desaprobación, distantes, irritables, legalistas y reacios a cooperar y también lo eran los subordinados. Mientras que los líderes comunes tienden a ser invisibles, los mejores suelen caminar entre su personal para entablar conversación sobre su familia y otros asuntos personales.

En los comandos militares mediocres, la gente de menor jerarquía se mostraba renuente a enviar información hacia arriba, sobre todo si las noticias eran malas, porque en estos casos los oficiales superiores solían estallar y, en vez de delegar autoridad al rango mas bajo posible, pasaban a ocuparse de todos los detalles.

Los mejores oficiales, sabedores de que la unidad y la cohesión se construyen con vínculos personales, organizaban entretenimientos para el tiempo libre, como partidas de softball y celebraciones con premios, y no dejaban de asistir personalmente. Como contraste, los oficiales mediocres se interesan menos por su gente que por el funcionamiento del equipo.

Sin duda alguna, en ocasiones el liderazgo requiere cierta dureza. Es preciso saber cuando mostrarse firme y cuándo utilizar maneras mas directas de guiar o influir. El liderazgo requiere tomar decisiones duras, alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, responsabilizarlos de sus tareas y ser explicito en cuanto a las consecuencias. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe.

Una falla común de los líderes es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad. Las personas que se sienten muy incómodas con la confrontación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos.

Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga.

Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error. En tiempos difíciles, los líderes deben recurrir a todas las reservas de buena voluntad que hayan acumulado con el tiempo.

Una de las características del líder maduro es la capacidad de mantener bajo control el deseo de poder. En los gerentes y ejecutivos de mejor desempeño, un fuerte autocontrol mantiene a raya al impulso de la ambición personal y lo apunta hacia las metas colectivas.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Boyatzis, Autodominio y objetivos de la organización, The Competent Manager.

## **4.9 Inteligencia Emocional En Las Relaciones Laborales.**

Hoy no basta con un alto coeficiente intelectual para triunfar profesionalmente, para competir o para desarrollar una empresa; se requiere un control emocional adecuado, que nos permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente laboral: socios, colegas, empleados, proveedores y clientes.

Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza en una empresa una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable. La vida de toda corporación es extraordinariamente fluida y compleja. Ninguna intervención, ningún cambio por sí solo, puede arreglar todos los problemas. Pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería. Las empresas cuya gente colabora mejor tienen ventaja competitiva.

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

Hay que reconocer que la mayor parte de los problemas que enfrentamos en la actualidad, ya sea en la empresa o en la vida personal, se deben a nuestra incapacidad para conversar con los demás.

Por ejemplo: podemos darnos cuenta de que en una junta de trabajo todos los miembros son competitivos en lo técnico, pero sus propuestas no pueden inspirar confianza si existen problemas de resentimiento, pues esto propicia un

ambiente pasivo, como si existiera una pesada atmósfera que paralizara hasta el habla. Esto hace imposible levantar los ánimos para aprovechar las oportunidades que se ofrecen en esa situación; y que además, obstaculiza la coordinación de cualquier tarea encaminada a llegar a algo claro.

Este desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones - propias y ajenas. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados.

Por otro lado, cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otra persona, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, 'contagiándonos' las emociones como si fueran el más poderoso virus social.

La experiencia nos dice que pasamos más tiempo de nuestra vida en nuestro lugar de trabajo por lo que nuestras inquietudes, deseos y emociones surgen de la interacción laboral, por eso resulta una gran mentira decir: ¡Eso no me afecta! o ¡Eso no es mi problema!, y tratar de eludirlo no es más que un pretexto para no actuar.

¿Cómo enfrentar estos retos?

Antes, se pensaba que ser inteligente consistía, básicamente, en contar con los conocimientos y la experiencia necesaria para desarrollar ciertas tareas.



Pero, a pesar de que estas variables son muy importantes, por sí solas no bastan, es necesario contar con elementos de otro orden que ahora se identifican como "Inteligencia Emocional".

Las reglas laborales ya no son las mismas, ahora una persona con éxito en el trabajo de cualquier ramo en que se desarrolle, depende de características claves tales como iniciativa, empatía, adaptabilidad y persuasión.

Si un ejecutivo contaba con estas características se decía que era "alguien con personalidad y carácter". En su momento estos adjetivos eran poco concluyentes, pero ahora contribuyen a definir en forma clara el concepto de inteligencia emocional.

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas, la aptitud emocional muestra qué proporción de este potencial se ha traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo"

El éxito de estas habilidades no radica en definirías, por lo que se pretende en este trabajo de investigación dar una guía para saber cómo desarrollar estas habilidades, tal como las explica Daniel Goleman en su libro *La inteligencia Emocional en la Empresa*.

Por eso se verifica hoy una tendencia mundial en la demanda de recursos humanos (especialmente ejecutivos), que valora la capacidad de interrelación emocional sobre la capacitación técnica.

Porque tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son 'redes de participación'. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento (de cualquier trabajador, en realidad), la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones o empresas pueden crear, pero no imponer.

A continuación se mencionan las habilidades que se necesitan desarrollar para lograr un buen ambiente en las relaciones laborales:

### **HABILIDADES CLAVES EN LAS RELACIONES LABORALES<sup>32</sup>**

- **HABILIDADES DE PERCEPCIÓN:** la habilidad de percibir señales no verbalizadas; de situarse en la posición del otro, ya sea en sentido literal o figurado, y comprender sus sentimientos y reacciones.
- **HABILIDADES PARA ESCUCHAR:** prestar mucha atención a lo que los demás dicen y cómo. Emplear indicios no verbalizados para alentar la conversación abierta. Permitir que las personas terminen de emitir sus opiniones sin interrumpir.
- **MANEJO DE LOS SENTIMIENTOS:** estar consciente de los propios sentimientos y las condiciones ambientales que los provocan. Utilizar las propias reacciones emocionales como medidor en las situaciones grupales. Expresar las emociones como método de aumentar la comunicación y de pedir reacciones emocionales de los demás. Reaccionar con espontaneidad. Tomar en cuenta los sentimientos cuando se toman decisiones.

---

<sup>32</sup> [www.inteligenciaemocional.org](http://www.inteligenciaemocional.org)

- **INTIMIDAD/AUTENTICIDAD:** desarrollar simpatía personal con los demás. Compartir información personal sobre uno mismo y alentar a los demás a hacer lo mismo. Concentrarse en el individuo completo, no sólo en el empleado
- **DAR DEVOLUCIONES:** Dar devoluciones claras y directas sobre el rendimiento. Solicitar devoluciones de colegas o empleados. Utilizar esa retroalimentación para modificar el comportamiento propio
- **EVALUAR EL IMPACTO PERSONAL:** Comprender el impacto de la propia conducta en los demás. Reconocer cómo los demás nos perciben y las consecuencias de las propias acciones en la creación de las relaciones.

#### 4.10 La Administración Del Conflicto

Los conflictos se experimentan como "fuerzas que tiran en direcciones opuestas", como cuando no podemos decidir entre dos alternativas, por atractivas o porque no nos gustan; de igual forma el conflicto puede parecer más una pulseada; nos empujan en una dirección y se nos opone algo o alguien que nos devuelve la presión.

Las siguientes cuatro categorías pueden ser consideradas como las cuatro clases principales de conflicto:

1) **CONFLICTO DE ROL MÚLTIPLE:** Un ejemplo de un conflicto de roles sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.

2) **ESCASOS RECURSOS:** En todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.

3) **VALORES Y PRIORIDADES DIFERENTES:** A menudo, el conflicto empresarial más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de vida del individuo.

Por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.

4) **DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN DE UN PROBLEMA:** A pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Dado el ritmo rápido de cambio en las organizaciones, en la actualidad, los gerentes deben enfrentarse regularmente con dos clases de conflictos que ocurren en los niveles grupal e individual.

El primero, suele tener que ver con cambios en las políticas, prácticas y estructuras corporativas que sitúan a las unidades de trabajo del mismo negocio en lugares opuestos. A medida que las metas corporativas y la dirección estratégica cambian, es común encontrar que subgrupos de la misma compañía se opongan entre sí sobre cómo lograr los resultados deseados.

El segundo a diferencia del de grupos, ocurre a nivel individual. Es la tensión que surge entre individuos en una organización debido a las diferencias filosóficas y de percepción de la manera en que se debe llevar a cabo el trabajo, además de metas personales opuestas.

Mientras que hay otras clases de conflictos, tanto en los niveles individual como organizativo, aquellos que ocurren entre individuos y entre unidades de trabajo tienden a prevalecer en las organizaciones modernas, y son los que requieren atención continua de la conducción.

Los líderes deben poder aceptar el conflicto como una parte inevitable de la vida empresarial. Pues así como el proceso de cambio se convierte en algo dado en toda la industria, los conflictos que aparecen de manera inevitable también se convierten en una forma de vida en la mayoría de las compañías.

Algunos de los métodos más comunes de responder al conflicto no intentan resolverlo; sino más bien administrarlo, de manera que eliminen o atenúen el problema.

Simplemente podemos reexaminar nuestros deseos reales y concluir de manera racional que el conflicto no vale, cualquiera que sea lo que deseábamos, o podemos convencer que es conveniente posponer el conflicto, con frecuencia engañándonos de que nuestros objetivos son tan nobles que mejor no corremos el riesgo de perder a causas de un conflicto prematuro. Finalmente, podemos sentir que evitar el conflicto es una actitud más madura y razonable que discutir como "niños".

Existen tres mecanismos generales para administrar el conflicto:

1. **DOMINIO.** Algunas concepciones del conflicto presuponen el dominio como un método para administrarlo. El dominio puede desarrollarse por medio de individuos, coaliciones o mayorías.

**DOMINIO INDIVIDUAL.** Muchas criaturas resuelven el conflicto por medio del dominio individual, con base en la habilidad para luchar o en la fuerza física. El conflicto por territorio o pareja da como resultado que el individuo más fuerte o agresivo obtiene sus deseos, promoviendo simultáneamente la conservación de las especies.

En las organizaciones humanas, se encuentran muchos esquemas de dominio individual. El individuo dominante puede someter debido a su autoridad formal o poder.

Entre grupos de aparentes iguales, un individuo puede dominar en virtud de sus atributos personales (estatura, apariencia o educación). En las organizaciones, el perdedor en ocasiones es despedido; mas a menudo renuncia voluntariamente o bajo presión.

### **DOMINIO POR COALICIÓN.**

Las coaliciones de dos o más personas son comunes porque pueden generar apoyo más allá de la proporción de su número. La presencia de un solo partidario produce considerable fuerza a la posición de un individuo.

Zaleznick (1990) sugiere que ninguna organización puede funcionar sin una coalición del poder alrededor de la figura central. La falla en establecer una coalición dentro de la estructura ejecutiva de una organización puede dar como resultado serios problemas tales como una parálisis en forma de incapacidad para tomar decisiones y para valorar el desempeño, y en luchas y rivalidad hostil dentro del grupo ejecutivo.

### **DOMINIO DE LA MAYORÍA.**

En ocasiones nos referimos a este proceso como democracia, pero el dominio sigue siendo el elemento central. Se espera que la minoría se retire o marche con todos. Generalmente la mayoría espera alcanzar un consenso, lo cual no significa unanimidad sino que la minoría tiene un poder tan limitado que puede ignorársele sin riesgos.

2. **RECURSO A LA JERARQUÍA.** Una de las grandes innovaciones de la humanidad fue la transferencia de la administración de conflictos desde el dominio al recurso jerárquico. Para algunos sabios esto marca el principio de la civilización.

### **APELACIÓN A DIOS O AL AZAR.**

Inicialmente el cambio anterior fue más filosófico que físico. La batalla continuó, pero se suponía que la voluntad de Dios estaba del lado del que tenía la razón, que el combate humano era solo un vehículo de la voluntad de Dios. La eficiencia de considerar los deseos de la divinidad fue reconocida hace algún tiempo.

Apelar incluso a un dios ficticio hizo importantes contribuciones al desarrollo humano por medio de la más eficiente administración del conflicto. Apelar al azar también sirve al mismo propósito, aun cuando sea menos satisfactorio filosófica y religiosamente. Un suceso externo fuera del control de las partes contendientes se utiliza para indicar cual de ellos dominará. Se espera que el perdedor se retirará real o simbólicamente.

### **APELACIÓN A LA AUTORIDAD DEL PUESTO.**

La dificultad de apelar simplemente a Dios o a la suerte, es que se necesita una tremenda fe para creer que la justicia ha sido administrada. Teniendo relativamente poca fe, el hombre civilizado comenzó a acudir a la justicia en la administración del conflicto por medios más racionales.



Así nació la idea de un juez o un superior jerárquico que pudiera resolver los conflictos. La persona que ocupa una posición superior reconocida escucha a las partes en conflicto y luego decide quien tiene la razón.

Si los principios de la cadena de mando y unidad de mando se siguen en la sociedad y en sus organizaciones, cualquier parte en conflicto puede encontrar al superior común que los une y que puede administrar el conflicto.

**3. NEGOCIACIÓN.** El conflicto puede conducir a cierta forma de negociación en la que resultado depende del equilibrio de poder entre las dos partes. "Poder de negociación", como Chamberlain nos dice: "quiere decir persuadir a otras personas a estar de acuerdo con los propios términos. La negociación puede ser explícita o implícita. En la situación explícita, las dos partes están conscientes de que cada una está tratando de influir sobre la otra y de que el acuerdo es una función del poder que ellos aportan a la situación y de su habilidad como negociadores. Cuando la negociación es implícita, por lo menos una parte no reconoce conscientemente la situación como una negociación.

### **LLEVAR EL CONFLICTO A UN NIVEL SUPERIOR.**

Para promover la cooperación a corto plazo y para ganar tiempo para la solución de conflictos más trascendentales, un gerente puede tratar de aligerar a sus subordinados del peso del conflicto. Puede decir a sus subordinados en competencia que la solución no está al nivel de ellos ni al suyo; que presentará sus intereses a más alto nivel con objeto de obtener más recursos o una distribución diferente.

## **FACILITAR LA NEGOCIACIÓN.**

No toda la administración del conflicto depende exclusivamente de la posición jerárquica del directivo. Este puede permitir y alentar a los subordinados en conflicto a negociar directamente. Chamberlain (1995) sugiere que virtualmente todas las decisiones de la organización se hacen sobre la base del poder de negociación de aquellos cuyos puntos de vista e intereses chocan.

La mediación o conciliación es una manera de llenar esta función. El propósito de un mediador no es decidir quien está en lo correcto o que es lo justo (un arbitro y un juez lo hacen); un mediador más bien intenta detener la espiral de conflicto eliminando la rendición como una demanda o alentando a cada parte a reconocer que ha lastimado al otro.

Walton (1997) ofrece el siguiente consejo a los gerentes para dar una adecuada administración del conflicto:

- Confronte, invite las diferencias
- Escuche con comprensión y no con evaluación
- Aclare la naturaleza del asunto
- Reconozca y acepte los sentimientos
- Sugiera un procedimiento para resolver las diferencias
- Enfrente las amenazas contra un convenio razonable.

También hace énfasis, en que un mediador necesita sincronizar la confrontación. Esto es, debe hacer un juicio en cuanto a que las partes están listas para confrontarse mutuamente y potencialmente dispuestas a comunicarse.

Durante una negociación, la capacidad de interpretar los sentimientos de la otra parte es crítica para el éxito. Quienes han dominado el arte del acuerdo saben que toda negociación lleva una carga emocional.

Los mejores negociadores son capaces de percibir qué puntos son los más importantes para la otra parte y ceder graciosamente allí, mientras presionan por concesiones en puntos que no tengan tanto peso emotivo. Y para eso se requiere empatía.

La habilidad para negociar es de obvia importancia para la excelencia en profesionales tales como la abogacía y la diplomacia. Pero todo el que trabaja dentro de una organización necesita de estas habilidades, la gente capaz de resolver conflictos y evitar disturbios es vital en cualquier empresa.

En cierto sentido, se puede decir que negociar es resolver problemas de común acuerdo, puesto que el conflicto corresponde a ambas partes, el proceso de negociación en sí restaura la cooperación entre las partes en conflicto. El hecho de resolver los problemas transforma la mutua relación.<sup>33</sup>

Esta solución requiere que cada una de las partes sea capaz de comprender, no solo el punto de vista del otro, sino también sus necesidades y temores. Esta empatía hace que cada bando sea "más capaz de influir en el otro para beneficio propio, respondiendo a las necesidades ajenas; en otras palabras, buscar la manera de que ambas partes puedan ganar."

---

<sup>33</sup> Kielemann Herbert, La negociación como cooperación.

## **PROBLEMAS ACTUALES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO.**

El hombre siempre se ha sentido tentado a recurrir simplemente al dominio para administrar el conflicto. La violencia y la guerra no son mas comunes ahora que en el pasado.

No obstante, la complejidad e interdependencia de la vida moderna significan que tales soluciones están solamente restringidas a las partes directamente involucradas. Hoy tal comportamiento amenaza al caos. Por consiguiente, es cada vez más importante que hagamos que trabajen sistemas alternos para administrar el conflicto.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar.

La diplomacia es una cualidad esencial para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoria, la investigación parcial o la mediación, o en cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

A continuación se ejemplifican algunos pasos clásicos para enfriar conflictos:

- Primero, serenarse, sintonizar los propios sentimientos y expresarlos
- Mostrarse dispuesto a resolver las cosas discutiendo el tema, en vez de empeorarlo con más agresión.

- Expresar el propio punto de vista en lenguaje neutro, en vez de emplear un tono de disputa.
- Buscar soluciones equitativas para resolver el desacuerdo, trabajando en conjunto para hallar una solución que ambas partes puedan adoptar

Estas estrategias corren paralelas con las sugeridas por los expertos del Centro de Negociaciones de Harvard, a fin de hallar soluciones ventajosas para todos.

No obstante, aunque utilizarlas puede parecer sencillo, para ponerlas en práctica se requieren ciertas aptitudes emocionales como conocimiento de uno mismo, confianza en sí mismo, autocontrol y empatía. Recordemos que la empatía no tiene por que llevarnos a ceder solidariamente a todas las exigencias de la otra parte.

Comprender lo que siente el otro no significa estar de acuerdo con él. Pero anular la empatía para asumir una posición de dureza puede conducir a posturas polarizadas y a callejones sin salida.

## **CAPÍTULO**

### **5**

## **CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

El presente curso a impartir, es necesario y elemental para todos los miembros que laboran dentro de la organización; puesto que nos facilitará el desarrollo de la Inteligencia Emocional y nos servirá para contribuir y propiciar el desarrollo de la organización así como el personal.

Consta de un solo modulo, en donde se analizaran las cinco habilidades prácticas que se necesitan para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en el hombre.

De igual forma contempla la parte emocional, con conceptos que nos ayudarán a entender de una forma más efectiva y sencilla el papel que tienen las emociones en nuestra vida y la manera en que influyen en nuestra conducta.

## **UN APRENDIZAJE INTEGRAL SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS CINCO HABILIDADES PRÁCTICAS.**

**DURACIÓN:** (8 hrs.)

**OBJETIVO:** Aplicar en todas las áreas de nuestra vida las cinco habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional.

### **REQUISITOS:**

- Mayores de 17 años
- Estudios mínimos de secundaria
- Sexo indistinto
- Llevar laborando en la empresa mínimo un año.
- Cupo para 30 personas.

### **METODOLOGÍA:**

- Presentación y bienvenida
- Objetivo del curso
- Dinámica de integración
- Exposición del curso
- Receso
- Evaluación del curso
- Evaluación al instructor
- Clausura



## **RECURSOS:**

- Salón de conferencias
- Televisión
- Reproductor de DVD
- Proyector de acetatos
- Cañón
- Etiquetas autoadheribles
- Marcadores de colores
- Lápices
- Bocadillos

## **CONTENIDO TEMÁTICO:**

\*¿Qué es la Inteligencia Emocional?.

\*Origen de la IE y Beneficios en las distintas áreas de la vida.

\*Las cinco habilidades prácticas de la IE.

\*Limites y alcances de la IE.

\*¿Cómo se desarrolla la IE.?

\*Situaciones para aplicar la IE en el Trabajo y la Empresa.

\*La mente humana (intelecto y emociones).

\*¿Qué son las emociones?.

\*Significado de las emociones en las Organizaciones.

\*Cuatro funciones clave de las emociones en las Organizaciones.

\*Múltiples funciones de las emociones.

\*Probables componentes causales de una emoción.

\*Estados anímicos 'negativos' y estados anímicos 'positivos'.

\*Respuestas según el grado de Coeficiente Emocional.

## **TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

¿Qué es lo usted ya está haciendo para criar a un niño emocionalmente inteligente y que cosas nuevas puede hacer.?

1. ¿Le oculta usted los problemas graves a su hijo?

Sí ----- No

2. ¿Discute usted abiertamente sus errores?

Sí ----- No

3. ¿ Mira a su hijo más de doce horas de TV semanales?

Sí ----- No

4. ¿Tiene usted una computadora en su hogar?

Si ----- No

5. ¿Se considera usted una persona optimista?

Si ----- No

6. ¿ Ayuda usted a su hijo a cultivar amistades?

Sí ----- No

7.-¿Controla usted el contenido violento de los programas de TV y los videojuegos de su hijo?

Si ----- No

8.-¿Pasa usted 15 minutos por día o más con su hijo en juegos o actividades no estructurados?

Sí ----- No

9. ¿Tiene usted formas claras y coherentes de disciplinar a su hijo y de hacer respetar las normas?

Si ----- No

10. ¿Participa usted en forma regular en actividades de servicio a la comunidad con su hijo?

Si ----- No

11. ¿Es usted veraz y sincero con su hijo, incluso con respecto a temas dolorosos como una enfermedad o la pérdida de un empleo?

Si ----- No

12.-¿Le enseña usted a su hijo a relajarse como una forma de enfrentar el estrés, el dolor o la ansiedad?

Si ----- No

13. ¿Interviene usted cuando su hijo experimenta dificultades para resolver un problema?

Sí ----- No

14. ¿Celebran reuniones familiares regulares?

Sí ----- No

15. ¿Insiste usted en que su hijo siempre exhiba buenos modales con los demás?

Sí ----- No

16. ¿Se toma usted tiempo para enseñarles a su hijos a percibir el aspecto humorístico de la vida cotidiana, inclusive sus problemas?

Sí ----- No

17. ¿Es usted flexible con los hábitos de estudio y la necesidad de organización de su hijo?

Sí ----- No

Para lograr una comunicación efectiva, se necesita que todos los miembros de la organización posean la información correcta de los objetivos que se desean obtener.

La interacción entre los miembros de una organización, es la base para lograr que los objetivos se empiecen a conseguir.

Para lograr que exista una buena comunicación; es necesario desarrollar principalmente la habilidad e la empatía, ya que nos permitirá identificar los momentos y los estados en que se empieza a propiciar una mala comunicación mediante los signos y señales de nuestro cuerpo; así como por medio de nuestro lenguaje.

Es por eso que este curso es de vital importancia para los miembros de la organización, por que abarcará de forma general el tema de la comunicación con inteligencia emocional.

## **INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA COMUNICACIÓN.**

**DURACIÓN:** (8 hrs.)

**OBJETIVO:** Conocer la forma en como los sentimientos influyen para que se dé una buena o mala comunicación.

### **REQUISITOS:**

- Mayores de 17 años
- Estudios mínimos de secundaria
- Sexo indistinto
- Llevar laborando en la empresa mínimo un año.
- Cupo para 30 personas.

### **METODOLOGÍA:**

- Presentación y bienvenida
- Objetivo del curso
- Dinámica de integración
- Exposición del curso
- Receso
- Evaluación del curso
- Evaluación al instructor
- Clausura

## **RECURSOS:**

- Salón de conferencias
- Televisión
- Reproductor de DVD
- Proyector de acetatos
- Cañón
- Etiquetas autoadheribles
- Marcadores de colores
- Lápices
- Bocadillos

## **CONTENIDO TEMÁTICO**

- La comunicación como acto central de la vida humana
- La comunicación en los procesos comerciales: venta, negociación y trabajo en equipo
- Estados anímicos 'negativos' y estados anímicos 'positivos'
- Las emociones como sistema de señales (comunicación y comportamiento)
- Las emociones y su relación con la realidad
- Componentes psicológicos que determinan emociones propias y ajenas
- Sentimiento y manifestación
- Las Claves de la Escucha Empática: Oído, Ojos, Atención y Corazón
- Diferencia entre Información y Comunicación
- El Lenguaje Corporal

## TEST DE AUTOVALORACIÓN

### Contestar:

- a. casi nunca
- b. varios días
- c. más de la mitad de los días
- d. casi cada día.

**Pregunta:** Durante las dos últimas semanas, ¿con qué frecuencia se ha visto incomodado por lo siguiente?

Si no está seguro de sus respuestas, lleve un diario durante las próximas semanas y marque cuántos días sufre de los siguientes síntomas:

1. ¿Poco interés o placer por las cosas?
2. ¿Se ha sentido abatido, deprimido o sin esperanza?
3. ¿Ha tenido problemas para quedarse dormido o para dormir, o ha dormido demasiado?
4. ¿Se ha sentido cansado o con poca energía?
5. ¿Tiene poco apetito o ha comido en exceso?
6. ¿Se siente mal consigo mismo, piensa que es un fracasado o se ha dejado abatir por su familia?
7. ¿Tiene problemas para concentrarse, como en la lectura de diarios o en ver la televisión?



8. ¿Se mueve o habla tan lentamente que otras personas se han dado cuenta? O bien lo contrario: ¿se siente tan nervioso o inquieto que se mueve bastante más de lo habitual?

## **CONCLUSIONES.**

De acuerdo con lo investigado en el presente trabajo, concluimos que la Inteligencia Emocional es una herramienta básica y fundamental que se necesita desarrollar en los miembros de la organización.

Sin Inteligencia Emocional, el recurso humano queda en desventaja para solucionar los obstáculos que se interpongan en el desarrollo de la organización.

La ventaja que nos proporciona la Inteligencia Emocional se refleja en el ambiente organizacional, en la forma en que nos comunicamos con los demás y en la forma en que se resuelven los problemas, mediante las cinco habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional.

La Inteligencia Emocional no solo se puede desarrollar en los miembros de la organización; sino en cualquier sistema en donde este integrado el ser humano; como puede ser la familia, la escuela y el noviazgo.

El método de investigación aplicado, fue el adecuado y el modelo exacto para poder llevar a cabo este trabajo de investigación. Ya que nos permitió asentar de forma ordenada la identificación del problema; necesario para saber lo que se quería resolver, el planteamiento de la hipótesis; siendo esta, la forma en cómo se daría solución al problema; y la fijación de nuestro objetivo, siendo este la guía del camino hacia donde se quiere llegar.

En el capítulo 1 se concluyó que la administración es la ciencia que nos guía en la forma en que se deben aprovechar y maximizar los recursos con los que se cuenta para lograr nuestros objetivos. Mediante sus distintas formas de pensamiento nos ayuda a madurar nuestra función y nuestro papel como administradores eficientes.

En el capítulo 2; la única forma en que podemos sobrevivir es aliándonos con los demás seres y así conformar una organización que persiga los mismos objetivos. Formando distintos tipos de organización, de acuerdo con las necesidades y recursos con que se cuenta.

En el capítulo 3; para lograr que la organización sea eficiente, se necesita escoger a los candidatos idóneos para cubrir con las tareas específicas que demande cada puesto. Para esto, se necesita de una integración efectiva del Recurso Humano con la empresa, analizando su comportamiento, su cultura y proporcionándole la seguridad necesaria para su buen desempeño.

En el capítulo 4; las emociones cumplen un papel importante en la vida del ser humano; por eso es esencial conocer la forma en que podemos aprovecharlas y optimizarlas en pro del desarrollo de la organización y la convivencia social.

En la actualidad la mayoría de las empresas se preocupa solamente por obtener utilidades y dejan a un lado la parte emocional y motivacional de sus empleados.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Administración, Schermerhorn. Editorial Limusa. 2002.

Administración De Personal, Reyes Ponce, Agustín, Editorial Limusa, México 1992.

Administración Pública. Jimenez. México. Editorial Mcgraw-Hill. 2000.

Administración De Recursos Humanos, Arias Galicia, Fernando, Editorial Trillas, México 2000.

Desarrollo Y Evaluación De Recursos Humanos  
Pérez Gorostegui, Eduardo; Rodrigo Moya, Beatriz. Editorial Pirámide. 1ª Edición .1998

Dirección Estratégica De Los Recursos Humanos. Teoría Y Práctica. Albizu Gallastegi, Enema. 1ª Edición, 2001.

El Comportamiento Humano En El Trabajo. Davis, K. Y Newstroom, J.H. Madrid. Editorial Mcgraw-Hill. 1987.

Inteligencia Emocional, Goleman, Daniel, Editorial Planeta, Madrid 1995.

Inteligencia Emocional En La Empresa, Goleman, Daniel, Madrid 1998.

Introducción A La Administración, Hernández Rodríguez, Sergio. 1998.

Metodología de la Investigación, Hernández Sampieri, Roberto.

Motivación Y Emoción, Revé. 1998.

Psicología Social De Las Organizaciones. De Quijano, S. Barcelona, Editorial Ppu. 1993.