



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: SU INSTRUMENTACIÓN EN EL PROCESO DE
SELECCIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN:
ALCÁNTARA RODRÍGUEZ MIREYA
HERNÁNDEZ MEJÍA MARÍA GUADALUPE**

ASESOR: DR. GERARDO SÁNCHEZ AMBRIZ

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
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: su instrumentación en el proceso de selección para el departamento de Recursos Humanos en una empresa del Sector Financiero".

que presenta la pasante: Mireya Alcántara Rodríguez
con número de cuenta: 40101783-2 para obtener el título de :
Licenciada 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 10 de Junio de 2009.

PRESIDENTE	<u>Dr. Gerardo Sánchez Ambriz</u>	
VOCAL	<u>MTG. Dulce Ma. Lilia Malo Ortega</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Martha Patricia Santana Velázquez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Andrea Caro Jiménez Perdigón</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

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



ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
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: su instrumentación en el proceso de selección para el departamento de Recursos Humanos en una empresa del Sector Financiero".

que presenta la pasante: María Guadalupe Hernández Mejía
con número de cuenta: 09915742-7 para obtener el título de :
Licenciada 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 10 de junio de 2009.

PRESIDENTE

Dr. Gerardo Sánchez Ambriz

VOCAL

MIG. Dulce Ma. Ligia Malo Ortega

SECRETARIO

L.A. Martha Patricia Santana Velázquez

PRIMER SUPLENTE

L.A. Andrea Caro Jiménez Perdigón

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno

Dedicatorias.

A mi madre; el motivo principal de la culminación de mi carrera, a quien le debo lo que soy ahora; pero sobre todo, por ser el ángel que me acompañará toda la vida.

A mi padre, por brindarme su confianza y apoyo; alentando cada paso en este camino recorrido permaneciendo a mi lado para compartir mis sueños, alegrías y tristezas.

A mis queridos hermanos, por la confianza, apoyo, comprensión y paciencia que me han brindado todo este tiempo, aún en los momentos más difíciles, motivándome a ser una mejor persona.

Y a todos aquellos que hicieron posible la realización de esta tesis.

Mireya Alcántara Rodríguez

Dedicatorias

*A mis padres
Alejandra Mejía y Antonio Hernández*

*Les agradezco profundamente todo lo que han hecho por mí.
Por el amor, comprensión, paciencia,
apoyo incondicional y valores que han enriquecido mi vida.
Gracias mamá por su ánimo, energía y sus grandes demostraciones
de amor en los momentos en que más lo he necesitado.
Gracias papá por transmitirme el deseo de continuar
aprendiendo cada vez más.
Los amo y admiro.*

*A mi hermano
José Hernández*

*Gracias por el interés que mostraste en la realización de este proyecto;
lo que me brindó la fuerza y seguridad necesarias para seguir adelante.
Gracias por preocuparte, comprenderme y por esos valiosos
consejos que me ayudaron mucho.
Con cariño y admiración.*

*A mi esposo
Misael Carranza*

*Por estar en mi vida, por influir en mí para ser mejor cada día,
por compartir momentos inolvidables.
Gracias amorcito por ayudarme a dar este paso en mi camino
porque sin tu ayuda no hubiera sido posible realizar este trabajo.*

María Guadalupe Hernández Mejía

UNAM
FESC Campo Cuatro

A la institución más prestigiada del país le damos las gracias por abrirnos sus puertas y permitirnos ser parte de su comunidad, adquiriendo en sus aulas el aprendizaje académico y humano que ha servido de base en nuestra vida profesional.

Porque en ella encontramos a profesores excelentes que nos transmitieron su sabiduría y nos sirvieron de inspiración.

Nos sentimos orgullosas de tener sangre azul y piel dorada.

Dr. Gerardo Sánchez Ambriz

Por su apoyo, guía, paciencia y sobre todo por compartirnos generosamente su experiencia y conocimientos. Le agradecemos profundamente sus valiosos consejos y tiempo.

MTG. Dulce Ma. Ligia Malo Ortega

Gracias por su co-asesoría en la revisión de la presente, sus aportaciones fueron de gran utilidad.

Índice

	Página
Planteamiento del problema.	10
Objetivo.	11
Hipótesis.	12
Introducción.	13
Capítulo 1. La empresa en la modernidad.	
1.1 El panorama de la competencia en el siglo XXI.	18
1.1.1 La globalización y las empresas.	19
1.1.2 La globalización, efectos e inconvenientes.	21
1.1.3 Impacto en el mundo empresarial.	23
1.2 Economía del conocimiento.	24
1.2.1 Sociedad de la información.	25
1.2.2 Sociedad del conocimiento.	25
1.2.3 Proceso del conocimiento organizacional.	26
1.3 La empresa.	28
1.3.1 Clasificación y características.	29
1.3.2 División de la Economía por sectores.	31
1.3.2.1 Sector Financiero.	31
1.3.2.1.1 Antecedentes.	33
1.3.2.1.2 Situación actual y perspectiva.	34
1.3.2.1.3 La banca extranjera en México.	36
Capítulo 2. Teorías administrativas.	
2.1 Administración Científica.	41
2.2 Clásica.	44
2.3 Relaciones Humanas.	45
2.4 Neoclásica.	47
2.5 Burocracia.	50
2.6 Estructuralista.	53
2.7 Comportamiento.	54
2.8 Desarrollo Organizacional.	56
2.9 Sistemas.	57
2.10 Contingencias.	58
2.11 Calidad y la Administración del Conocimiento.	60

Capítulo 3. La Inteligencia Emocional en la Selección de Personal.

3.1 El sistema de dotación de recursos humanos a la organización.	65
3.1.1 Requisitos previos.	66
3.1.2 Reclutamiento.	66
3.1.2.1 Proceso de Reclutamiento.	67
3.1.2.1.1 Fuentes de reclutamiento.	67
3.1.2.1.2 Medios de reclutamiento.	68
3.1.3 Selección.	68
3.1.3.1 Proceso de Selección.	68
3.1.4 Contratación.	73
3.1.4.1 Contratación individual.	74
3.1.4.2 Contratación colectiva.	74
3.1.4.3 Requisitos del Contrato Colectivo de Trabajo.	74
3.1.4.4 Requisar el expediente del trabajador.	75
3.1.5 Inducción.	75
3.2 Inteligencia Emocional.	77
3.2.1 Antecedentes.	77
3.2.2 Fundamentos teóricos: emoción y cognición.	79
3.2.3 La inteligencia.	80
3.2.3.1 Teoría Triárquica según Sternberg.	80
3.2.3.2 Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner.	81
3.2.4 La emoción.	83
3.2.4.1 Emociones primarias.	84
3.2.4.2 Su respuesta fisiológica.	85
3.2.4.3 Su función.	86
3.2.5 Desarrollo del término de Inteligencia Emocional.	87
3.2.5.1 Definiciones.	88
3.2.5.2 Modelos.	88
3.2.5.2.1 Mayer y Salovey.	89
3.2.5.2.2 Daniel Goleman.	90
3.2.5.2.3 Cooper y Sawaf.	91
3.2.6 Capacidades y competencias de la Inteligencia Emocional.	92
3.2.7 La Inteligencia Emocional en las organizaciones.	97

Caso Práctico. Instrumentación de la Inteligencia Emocional en una empresa del Sector Financiero.

4.1 Historia.	104
4.2 Misión.	105
4.3 Visión.	105
4.4 Valores corporativos.	106
4.5 Estructura organizacional.	107
4.6 Métodos.	108
4.7 Diseño de la investigación.	109
4.8 Muestra.	109
4.9 Diseño de instrumento de medición.	109

4.10 Muestra piloto.	109
4.11 Acopio de datos.	109
4.12 Tratamiento de datos.	110
4.13 Resultados.	110
→ Nivel Directivo.	110
→ Nivel Medio.	114
→ Nivel Operativo.	117
4.14 Cuadro comparativo.	119
4.15 Análisis FODA.	120
4.16 Propuesta de mejora.	122
→ Batería de pruebas Nivel Directivo.	123
→ Batería de pruebas Nivel Medio.	124
→ Batería de pruebas Nivel Operativo.	125
4.17 Plan estratégico.	126
e. Objetivo.	126
f. Estructura de la estrategia de capacitación.	126
g. Población.	132
h. Cronograma.	133
i. Presupuesto.	134
f) Resultados esperados.	135
Conclusiones.	139
Bibliografía.	141
Anexos.	
Anexo 1. Evaluación de Inteligencia Emocional.	146

Planteamiento del problema.

Hoy en día, muchas de las empresas del sector financiero enfrentan grandes conflictos debido a una inadecuada selección de sus recursos humanos; así como la inexistencia de programas de desarrollo y motivación basados en los principios teóricos de la Inteligencia Emocional; lo que ocasiona que la empresa no sea capaz de fortalecer un capital intelectual que posibilite alcanzar un mayor nivel competitivo en su sector.

Objetivo general.

Describir la instrumentación de los principios teóricos de la Inteligencia Emocional, como una estrategia de cambio en un área de Recursos Humanos perteneciente al sector financiero.

Objetivos específicos.

- ➔ Diagnosticar las competencias emocionales que posee el personal en las áreas funcionales de la empresa, a nivel operativo, medio y directivo dentro de una organización del sector financiero.
- ➔ Diseñar una herramienta administrativa que coadyuve en el proceso de selección, inducción y desarrollo del personal adscrito a la organización.
- ➔ Instrumentar una propuesta de aplicación de la Inteligencia Emocional, como estrategia administrativa de cambio en el área de Recursos Humanos.

Hipótesis.

La utilización de los principios teóricos-prácticos de la Inteligencia Emocional, como herramienta administrativa, coadyuvará a la consolidación de procesos de cambio en el factor humano asegurando su permanencia en el mercado laboral.

Introducción.

Ha sido por medio de la evolución sobre el estudio de la inteligencia, que autores como Binet, Weschler, Spearman, Thurstone y Thorndike; entre otros, han aportado información relevante acerca del estudio de las funciones intelectuales y aunque no se ha llegado a un concepto universal, sí podemos encontrar que todos coinciden en varios puntos como se verá en el desarrollo de esta temática.

Por mucho tiempo, el término de inteligencia se utilizaba para denotar únicamente la habilidad cognitiva de aprender o razonar; concepto que generalmente implica la reunión de información, el aprendizaje y el razonamiento de la misma; es por este motivo que el vocablo cognición ha sido empleado para referirse a actividades como pensar, concebir y razonar.

De acuerdo a este contexto y a los métodos empleados para su evaluación; las personas inteligentes son las que obtienen puntuaciones elevadas en las pruebas psicométricas y por ello son capaces de obtener el éxito en su vida académica, profesional y/o personal.

Durante la Segunda Guerra Mundial, se popularizó el uso de los exámenes psicométricos y las empresas adoptaron este esquema con el propósito de imprimir a sus procedimientos de contratación un carácter más objetivo; razón por la cual fue común encontrar en los departamentos de selección grandes cantidades de exámenes derivados del famoso cuestionario Terman, Beta, WAIS, Barsit, etc. y posteriormente, con la intención de obtener evaluaciones más concretas, se emplearon pruebas proyectivas y de personalidad así como cuestionarios sobre habilidades de liderazgo, manejo de relaciones laborales e interpersonales como son: el Moss, Cleaver y Bender, entre otras.

Debido a lo anterior, encontramos que las organizaciones han basado la elección de sus altos ejecutivos fundamentalmente en el llamado Coeficiente Intelectual, que podían obtener mediante la aplicación de las pruebas ya mencionadas. Sin embargo, cabe señalar que éstas y el concepto que por varios años ha prevalecido para identificar a una persona inteligente, dejan de lado al ser humano y lo visualizan como una especie de máquina pensante por lo que no se da importancia al aspecto emocional.

En este sentido, al observar que el Coeficiente Intelectual de las personas no contribuye al éxito laboral, se hace necesario incorporar en el desarrollo personal otras habilidades como las emocionales y sociales; factores que suelen ser particularmente importantes para los trabajos que requieren de una interacción social, los cuales incluyen a los administradores, quienes son responsables por influir en otras personas y en la formación de relaciones positivas dentro de la organización, quedando atrás el ideal de la persona inteligente y surgiendo de manera importante el concepto de Inteligencia Emocional como una nueva alternativa a la visión contemporánea.

Hoy en día, gracias al campo de la Inteligencia Emocional sabemos que es más importante la habilidad de la persona para establecer redes de apoyo a su trabajo (de experiencia, ayuda e información) y que la habilidad para lograrlas depende muy poco de los puntos obtenidos en los test; lo que ha originado que autores como: Peter Salovey, John Mayer, Daniel Goleman, Robert Cooper y Ayman Sawaf; se interesen en las emociones como factor importante del desarrollo personal y profesional.

Así mismo, ha surgido un nuevo esquema de organización social, producto de la transición de una economía industrial hacia otra basada en la producción, distribución y utilización de la información y de las facultades intelectuales. Los expertos en las ciencias administrativas y sociales, le han denominado la sociedad del conocimiento.

En los principios teóricos de la sociedad del conocimiento se manifiesta una especial importancia sobre los conocimientos tácitos (capacidad de abstracción, innovación, experiencia, entre otros) que son de difícil transmisión y por tanto, presentan un elevado valor estratégico principalmente en escenarios de crisis como los que vivimos en estos momentos.

La adaptación y desarrollo continuo son evidencias de las empresas de éxito a las que la teoría administrativa denomina organizaciones inteligentes u organizaciones basadas en el conocimiento. Estas organizaciones buscan la conformación de equipos de trabajo visionarios que sean capaces de consolidar el capital intelectual de la empresa; donde sea formado un capital humano comprometido en la exploración, descubrimiento, creación e innovación de nuevas metodologías para el trabajo organizado que reflejen la riqueza de su cultura, filosofía corporativa y calidad de vida.

Las organizaciones que no logren poseer el conjunto de atributos antes mencionados son candidatas a desaparecer del mapa empresarial, y ante esta nueva realidad, es necesario el desarrollo de líderes que adopten los principios teóricos de la Inteligencia Emocional fomentando el retorno a los valores humano-sociales y humano-productivos.

Concretamente en el ámbito directivo, estas habilidades son cruciales para lograr la eficacia grupal por medio de la comunicación y la coordinación del equipo de trabajo; a un nivel más elevado, también son elementales para lograr la eficacia organizacional.

Bajo esta perspectiva observamos que las empresas de los diferentes sectores productivos están inmersas en un escenario de cambios, que han generado una compleja batalla por lograr participar en los flujos de bienes, productos, servicios y capitales entre países; reflejo de una economía mundial crecientemente globalizada, que en teoría busca implantar un sistema de organización basado en las capacidades del desarrollo del conocimiento, por ello, en el capítulo número uno desglosamos los aspectos socioeconómicos en que están inmersas las empresas, principalmente ante las amenazas por la recesión mundial.

En el mundo de los negocios de la actualidad, los grandes ejecutivos no solamente se adaptan a las condiciones cambiantes, sino que también aplican con congruencia y disciplina los principios administrativos fundamentales; debido a que siguen siendo tan importantes como siempre y todavía proporcionan los aspectos principales que se requieren en las empresas; éstos son esquematizados en el segundo capítulo.

El tercer capítulo presenta el marco teórico de la Inteligencia Emocional y sus aplicaciones en las ciencias administrativas.

Una experiencia teórico-práctica implementada en una empresa del sector financiero, sirve para ejemplificar la importancia de la instrumentación de los preceptos de la Inteligencia Emocional aplicada al proceso de selección ya que estudios recientes relativos al trabajo humano señalan que la participación, la integración y la creatividad, entre otros, son aspectos que de manera prioritaria deben tomarse en cuenta para considerar a los líderes del futuro.

Por lo tanto, la presente investigación propone analizar la literatura desarrollada en torno al concepto de Inteligencia Emocional, considerando los aspectos metodológicos, las propiedades psicométricas y las aplicaciones prácticas ocupacionales, enfocándonos principalmente a la relación existente entre ésta y el proceso de selección, con la finalidad de satisfacer la demanda de las exigencias modernas en el ámbito organizacional.

Capítulo 1

La empresa en la modernidad

Las principales fallas de la sociedad en la que vivimos son su incapacidad para ofrecer empleos
y su poca equitativa distribución de la riqueza y del ingreso.

John Maynard Keynes

1.1 El panorama de la competencia en el siglo XXI.

En tiempos económicos difíciles hay muchas empresas que luchan por salir adelante, debido a esto, la competencia en diversas industrias del mundo es objeto de un profundo cambio, cuyo ritmo es acelerado y permanece en continuo aumento.

Es esencial mantener un buen desempeño de las relaciones internacionales en el ámbito comercial, cultural, económico, político y tecnológico para el logro del desarrollo integral de los países; ya que no hay una sola nación que pueda considerarse autosuficiente y que no necesite del apoyo de los demás, incluso las naciones más ricas necesitan recursos de los cuales carecen y por medio de las negociaciones o acuerdos mundiales suplen sus necesidades.

La expansión del comercio internacional genera que los países prosperen al aprovechar los bienes y servicios que producen mejor, para luego intercambiarlos con otras naciones originándose así la actividad comercial, por lo tanto, ningún país puede cerrar totalmente sus fronteras económicas debido a que no pueda producir por sí solo todos los satisfactores que requieren las demandas sociales.

El surgimiento de infraestructuras y la eliminación de restricciones nacionales han facilitado la expansión de operaciones, fomentando economías más abiertas, en las cuales los bienes y servicios se mueven con mayor libertad a través de las fronteras nacionales.¹

Así mismo, muchas organizaciones se expanden internacionalmente para explotar las **ventajas competitivas**, mismas que se producen al ubicar sus actividades en otros países cuyo fin es la generación de utilidades, la disminución de costos y el beneficio de las diferencias en políticas del sector público con tasas fiscales bajas, que generalmente alientan la entrada de capital.²

A medida que las compañías intentan desarrollar una ventaja competitiva en mercados nuevos, que logran por medio de sus operaciones en otros países, las economías anteriormente nacionales se convierten en parte de una economía global.³

La competencia global ha elevado las normas de desempeño en diversos aspectos, por ejemplo: en la calidad, el costo, el tiempo, la **productividad** y la **eficiencia operativa**.

Entendiéndose como productividad la relación entre la cantidad obtenida en el proceso de producción y el factor necesario para producirla y definiendo a la eficiencia operativa como la mejor manera de hacer o ejecutar las cosas a fin de utilizar los recursos (personas, maquinaria, materia prima) de la forma más racional posible, es decir, la eficiencia se preocupa por los medios, métodos y procedimientos más indicados que necesitan planearse y organizarse adecuadamente para asegurar la óptima utilización de los recursos disponibles.⁴

Las normas requieren que una empresa y sus empleados mejoren constantemente. Las organizaciones que acepten estos desafíos que plantean dichas normas, tendrán que mejorar sus capacidades mientras que los trabajadores deberán perfeccionar sus destrezas y habilidades; en consecuencia, en el panorama de la competitividad del siglo XXI, sólo aquellas empresas que sean capaces de cumplir las normas globales serán las que alcancen una competitividad estratégica.⁵

1.1.1 La globalización y las empresas.

El término **globalización** que surge en el siglo pasado, tiene una similitud con otros conceptos como mundialización; existen organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), quien la interpreta como una gran cobertura de las prácticas o aperturas del mercado internacional.⁶

Gibson⁷ define a la globalización como la interdependencia de transporte, distribución, comunicación y redes económicas a través de las fronteras internacionales.

Joaquín Arriola⁸ también define a la globalización como la creación de un mercado mundial en el cual circulan libremente los capitales financieros, comerciales y productivos. Además, se refiere a la creciente interdependencia entre los países que se refleja en los flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos.

Según Robbins y Coulter⁹, las organizaciones pasan por tres fases cuando se globalizan. Cada fase sucesiva requiere más inversiones, y así entraña más peligro.

En la **primera fase**, para dar el primer paso hacia la globalización, los directores deciden exportar los productos de la organización a otros países; es decir, fabricar los productos en el país y venderlos en el extranjero. La organización también puede optar primero por importar productos, lo que consiste en vender en el país productos fabricados en el extranjero.

Tanto la exportación como la importación son pasos pequeños en la dirección de la empresa global, la inversión y los riesgos son menos, debido a ello, la mayor parte de las organizaciones inician de esta manera sus negocios globales.

En la **segunda fase**, los gerentes invierten más en el sentido de que se empeñan en vender productos en el extranjero o los hacen en fábricas foráneas, pero todavía sin que sus empleados salgan del país. En cambio, lo que se hace del lado de las ventas es enviar empleados en viajes de negocios a visitar a los clientes extranjeros, o se contratan agentes o corredores foráneos que representan la línea de productos de la organización.

La **tercera fase** representa el esfuerzo más intenso de los directores por participar en los mercados mundiales. Los directores lo consiguen de varias formas:

- ➔ **Licencias y franquicias:** son métodos semejantes, en tanto que las dos consisten en que la organización concede el derecho de explotar su marca, tecnología o especificaciones de productos a cambio de un pago total o una cuota basada en las ventas. La única diferencia es que la licencia la dan las organizaciones de manufactura y la franquicia las de servicios.
- ➔ **Alianzas estratégicas:** son sociedades entre una organización y una compañía extranjera en la que la dos comparten recursos y conocimientos para desarrollar productos nuevos o construir instalaciones fabriles. Los socios también comparten los riesgos y las recompensas de la alianza.
- ➔ **Joint venture:** es una forma de alianza estratégica en la que los asociados acceden a formar una organización separada e independiente para algún fin comercial.
- ➔ **Subsidiaria foránea:** consiste en invertir directamente en otro país, en una fábrica u oficina separada e independiente.

Benjamín Coriat¹⁰, por su parte, afirma que la globalización puede ser entendida como un proceso que comprende dos fases.

Históricamente la primera fase del proceso globalizador es definida como internacionalización, abarca desde el fin del siglo XIX hasta antes de la Segunda Guerra Mundial; el aspecto importante en esta etapa es que los estados nacionales poseen los atributos de una soberanía económica; comenzando por la emisión de la moneda, definición de la tasa de cambio y control del intercambio internacional de productos.

Como segunda fase, surge la mundialización; periodo que va desde el fin de la Segunda Guerra Mundial hasta alrededor de los años '70; es la época en la cual las organizaciones multinacionales comienzan a operar sobre una verdadera base mundial, utilizando las diferencias nacionales para maximizar su producción.

Para Eduardo Bassi¹¹, la globalización es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas y en los negocios; afectando profundamente a empresas, individuos y naciones; es un fenómeno que se caracteriza por la caída de las barreras aduaneras, la formación de bloques económicos, la velocidad de las comunicaciones, los cambios tecnológicos y el flujo de capitales internacionales.

1.1.2 La globalización, efectos e inconvenientes.

Algunas formas que adopta la globalización pueden conducir a resultados positivos como a negativos, pues como ya se ha mencionado, dicho fenómeno comprende al libre comercio internacional, al movimiento de capitales a corto plazo, a la inversión extranjera directa, a los fenómenos migratorios, al desarrollo de las tecnologías de la comunicación y a su efecto cultural.

El comercio internacional es positivo para el progreso económico de las naciones y para los objetivos sociales como son la eliminación de la pobreza y marginación social; no obstante, la apertura comercial provoca crisis en algunos sectores que requieren la intervención del estado, es decir, si se pretende que los avances de la globalización se den sin que disminuya el bienestar de nadie, es necesaria la intervención de gobiernos y organismos internacionales cuya finalidad sea la

distribución equitativa de beneficios y la compensación a los perjudicados; hasta ahora no hay signos de ninguna institución que controle mundialmente las políticas impositivas y monetarias, que diseñe medidas de previsión de los perjuicios causados por los movimientos de capital.

Algunos beneficios de la globalización son la reducción de costos, la calidad mejorada de productos y programas, más preferencia de los clientes y mayor eficacia competitiva.¹²

Una de las críticas que se han hecho al proceso de globalización económica se debe a que responde principalmente a los intereses económicos y financieros de los capitalistas, por lo que ha sido impulsado por los países altamente desarrollados, en tanto que los países atrasados y dependientes se ven afectados en forma negativa debido en parte, a las debilidades internas de estas naciones.

La dependencia que sufre nuestro país respecto del extranjero, abarca ámbitos de la vida económica y social. Algunas de las principales manifestaciones de dicha dependencia son: la penetración de capitales extranjeros mediante grandes consorcios internacionales, endeudamiento externo, firma de convenios desfavorables para nuestro país, venta de materia prima barata al extranjero, compra de productos industrializados y compra de tecnología externa, entre otras. Dichos aspectos reflejan una participación subordinada en el proceso de globalización económica y financiera que ha traído más perjuicios que beneficios al país.

Según Silvestre Méndez¹³, los efectos que se han propiciado a causa del funcionamiento de empresas transnacionales en nuestro país son: impacto negativo en el nivel de empleo (ya que éste no se incrementa), mayor concentración de capital en manos de inversionistas extranjeros, constante y creciente salida de divisas, mayor grado de monopolización de la economía, mayor concentración de capital en ciertas regiones del país, sueldos y salarios muy bajos (principalmente para trabajadores de industrias maquiladoras), importación excesiva de insumos, imposición de hábitos de consumo de países extranjeros los cuales poseen el control de la tecnología más avanzada, así como de los principales canales de comercialización al mismo tiempo que desplazan a la empresa nacional y muchas veces realizan una competencia desleal.

1.1.3 Impacto en el mundo empresarial.

Uno de los cambios más sorprendentes y profundos en los negocios durante las últimas décadas ha sido la internacionalización de las compañías, industrias y economías. Cada vez es más frecuente que los administradores tengan que operar en diversas culturas y enfrentar los retos que plantean los competidores extranjeros, razón por la cual, las organizaciones han aumentado su alcance internacional para aprovechar en nuevos mercados las ventajas competitivas ya existentes a nivel local y al mismo tiempo, obtener otras a nivel mundial a través de la globalización.¹⁴

La internacionalización es la posibilidad de las empresas para permanecer, crecer y generar utilidades en un nuevo orden internacional, donde la globalización ha implicado una redefinición de las fronteras y límites geográficos. El proceso de internacionalización obliga a las empresas a replantear sus estrategias corporativas y redefinir su negocio, haciendo de la búsqueda de los mercados internacionales uno de los objetivos centrales de su empresa.

Para integrarse al comercio internacional se necesita una nueva cultura, procesos internos distintos, estructura coherente y un talento humano con visión global, sin embargo, el reto fundamental de estos cambios es encontrar el equilibrio entre autonomía (para adaptarse a las necesidades del mercado local) e integración (que le permita a la totalidad del negocio actuar, orientado bajo una sola estrategia global).

La organización global se caracteriza por:

- Atender a variaciones en gustos en todo el mundo más que en proporcionar productos o servicios de una talla para todos.
- Estandarizar productos en sus diversas operaciones nacionales para aprovechar las economías de escala.
- Poseer la autonomía que una compañía da a sus unidades regionales para adaptar costumbres y normas locales.
- Responder eficazmente al reto de participar en muchos mercados nacionales.¹⁵

1.2 Economía del conocimiento.

En la modernidad del entorno organizacional detectamos que se ha sufrido una serie de constantes cambios generados en gran parte por la economía mundial creciente y globalizada, la cual demanda el desarrollo de habilidades cognitivas como uno de los nuevos requerimientos de la sociedad actual, que cada vez está más orientada a la gestión del conocimiento.

Bill Gates¹⁶ comenta que la gestión del conocimiento es un capital intelectual intangible, que da valor a las organizaciones y al individuo mismo, ya que mediante la capacitación, la experiencia y el aprendizaje se pueden generar mejores empleados capaces de resolver y tomar decisiones inteligentes con un menor margen de error.

Por su parte, Tian¹⁷ argumenta que la gestión del conocimiento es la fuente principal de riqueza; debido a que comprende la generación, conservación, intercambio y transmisión de datos que sustentan que la información crea el conocimiento, generador del saber. Por lo tanto, el conocimiento para las organizaciones es el principal recurso estratégico del que disponen para mejorar su productividad y competitividad.

El calificativo de competitiva se le da a una empresa cuando se hace referencia a su posición para otorgar satisfactores a un amplio mercado global, con una delimitación territorial que indica fuerte presencia en un mercado específico (local, regional, nacional o global), aunque en el modelo actual de economías abiertas se dice que existe competitividad cuando se ha generado una integración positiva; incorporando principios y prácticas a los negocios que les permitan afrontar los retos con estrategias de crecimiento y consolidación.

Davenport y Prusack¹⁸, comentan que el conocimiento es una mezcla fluida de vivencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas, que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias.

Según Probst¹⁹, el conocimiento es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, dicho conjunto tiene su origen en la mente de los individuos y como síntesis de estos componentes se originan creencias, experiencias, exigencias,

intuiciones, juicios, valores y dispositivos impresos o digitales que son transmitidos mediante el lenguaje.

De este modo tenemos que desde el más remoto pasado han existido científicos, filósofos, historiadores y trabajadores que han señalado la importancia del conocimiento, como es el caso de Alfred Marshall²⁰, quien sostenía que es nuestro más poderoso motor de producción. Sin embargo, algo distinto ha surgido en los '90 que lo diferencia del pasado y le otorga sentido a nuevos conceptos tales como: **sociedad del conocimiento, sociedad de la información y nueva economía**; conceptos atribuidos a Peter Drucker²¹, que en sus análisis se refiere a la aparición de nuevas empresas basadas en la estructuración del saber.

1.2.1 Sociedad de la información.

De alguna manera, toda sociedad incorpora en su quehacer el aprendizaje del pasado, tal como sucedió durante la Revolución Industrial, cuando se comenzó a aplicar el conocimiento al avance de actividades prácticas, es decir, en un principio se aplicaba a instrumentos, procesos o productos; y hasta la Segunda Guerra Mundial se aplicó al trabajo, lo que dio origen a la revolución de la productividad.

Así, tenemos que la sociedad de la información es aquella que surge en la transición de una economía industrial hacia otra basada en la producción, distribución y utilización de la información y el conocimiento gracias al uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.²²

1.2.2 Sociedad del Conocimiento.

Peter Druker, Alvin Toffler, James Brian Quinn y Robert Reich hablan del surgimiento de un nuevo tipo de economía o de sociedad. Druker la llama la sociedad del conocimiento y se distingue por que en ella el conocimiento desempeña un papel esencial.

Druker²³ postula que en la nueva economía, el conocimiento no sólo es otro recurso además de los tradicionales factores de producción (tierra, trabajo y capital), sino que es el único recurso válido en el presente, lo que hace que la nueva sociedad sea única en su clase.

Toffler²⁴ afirma que el conocimiento es la clave y la fuente del poder de más alta calidad. Sostiene que el saber dejó de ser un elemento, para convertirse en su esencia, y es por eso que en todo el mundo se hace más ardua la batalla por controlar el conocimiento y los medios de comunicación.

Quinn²⁵ tiene la opinión de que el poder económico y de producción de una compañía moderna se basa más en sus capacidades intelectuales y de servicio que en sus activos como tierra, planta y equipo. Señala que el valor de la mayoría de los productos y de los servicios depende sobre todo de la forma en la que desarrollan los elementos intangibles que se basan en el conocimiento, como el *know-how*, el diseño de productos, la forma de introducirlos al mercado, la comprensión del cliente, la creatividad personal y la innovación.

Retomando el argumento de Drucker, se afirma que en la sociedad del conocimiento, por primera vez se estaría aplicando más valor al aprendizaje para obtener una clase superior o más avanzada de éste y que dicha sociedad sólo puede existir cuando tiene alguna aplicación en acciones concretas, es decir, se lleva a la práctica. Por lo tanto, según Drucker, en una sociedad basada en el conocimiento, el trabajador que lo posee es el activo más importante.

Como consecuencia, tenemos que la sociedad del conocimiento es aquella que se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos y por el desarrollo permanente de facultades intelectuales. En ella adquieren primacía los conocimientos tácitos (capacidad de abstracción, innovación, experiencia, etc.) que son de difícil transmisión y, por tanto, presentan un elevado valor estratégico.

La nueva economía surge como una concepción que asume la relevancia de la combinación intensiva de los intangibles que representa el conocimiento y la importancia de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

1.2.3 Proceso del conocimiento organizacional.

A pesar de que muchas de las nuevas teorías administrativas surgidas desde mediados de la década de 1980 han señalado la importancia que tendrá el conocimiento para la sociedad y las organizaciones, en la era que se inicia, hay pocos estudios acerca de la forma en que se crea el

conocimiento en el interior de las organizaciones de negocios y entre ellas. El interés central de dichas teorías reside en la adquisición, acumulación y utilización del conocimiento existente.

La creación de nuevo conocimiento no consiste sólo en aprender de otros o en adquirirlo del exterior; debe construirse por sí mismo y con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización, es decir, lo que se aprende de otros y las habilidades compartidas deben sufrir cambios, enriquecerse y traducirse para que se ajusten a la identidad e imagen de la compañía.

Según Nonaka y Takeuchi²⁶, las compañías japonesas han llegado a ser exitosas a causa de sus destrezas y pericia en la creación del conocimiento organizacional. Esta creación se logra a través del descubrimiento de la relación existente entre conocimiento tácito y explícito en la organización, mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento.

El conocimiento tácito es personal, difícil de formalizar o comunicar a otros. Consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos o intuiciones que recibe una persona por haber estado inmersa en una actividad durante un largo periodo de tiempo. Por otra parte, el conocimiento explícito es conocimiento formal, fácil de transmitir entre individuos y grupos; con frecuencia se codifica a través de fórmulas matemáticas, reglas, especificaciones, etc.

Los dos tipos de conocimiento son complementarios; el conocimiento tácito, aunque permanece firmemente como conocimiento práctico, es de valor limitado para la organización; además, el conocimiento explícito no aparece de manera espontánea, sino que tiene que ser fomentado y cultivado a partir del conocimiento personal.

Es preciso que las organizaciones lleguen a especializarse en la conversión de conocimiento tácito o personal, en conocimiento explícito que puede impulsar la innovación y desarrollo de nuevos productos.

Mientras que las empresas occidentales tienden a centrarse en el conocimiento explícito, las compañías japonesas establecen una diferencia entre éste y el tácito ya que reconocen al segundo como una fuente de ventaja competitiva.

Por lo común, la creación de conocimiento comienza con individuos quienes desarrollan cierto discernimiento o intuición sobre cómo realizar mejor sus tareas. Este conocimiento se puede compartir con otros a través de la socialización. En consecuencia, mientras el conocimiento continúe siendo tácito, la organización será incapaz de explotarlo eficazmente. Aunque utilizamos el término creación del conocimiento organizacional, la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo.

El conocimiento puede amplificarse en el grupo a través del diálogo, la discusión, el intercambio de experiencias y la observación. El papel de la organización en el proceso de creación del conocimiento es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales, la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual.²⁷

Druker²⁸ sugiere que uno de los retos más importantes para las organizaciones, como parte de la sociedad del conocimiento, es construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación. La organización debe estar preparada para abandonar el conocimiento que se ha vuelto obsoleto y aprender a crear cosas nuevas por medio del mejoramiento continuo de todas sus actividades, así como el desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de su propio éxito y un proceso organizado de innovación continua.

1.3 La empresa.

El diccionario de la Real Academia Española define a la empresa como la entidad integrada por el capital, el trabajo y factores de producción; dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Para Fernández Arenas²⁹, la empresa es la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Así mismo, Isaac Guzmán Valdivia³⁰ plantea que es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

Por su parte, Lourdes Munch Galindo y José García Martínez³¹ conciben a la empresa como un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

1.3.1 Clasificación y características.

Debido a que existe un gran número de empresas, producto de los acelerados avances tecnológicos, económicos, crecimientos sociales y apertura comercial; las organizaciones se pueden clasificar de muy diversas formas: desde el punto de vista jurídico, por el sector económico al que pertenecen, por el grado de participación del Estado, por su tamaño y por el ámbito estatal.

Según el derecho mercantil, todas las empresas deben tener una forma jurídica determinada por el número de personas que participan en la creación de la misma, por el capital aportado y por el tamaño. En este sentido, podemos distinguir dos tipos de clasificación como son: el **empresario individual** (cuando el propietario de la empresa es la única persona que asume todo el riesgo y se encarga de la gestión del negocio) y las **sociedades** (cuando varias personas se deciden a invertir en una empresa para formarla).

De las anteriores definiciones se originan: la **Sociedad Civil**; cuyo fin no es preponderantemente económico y la **Sociedad Mercantil**; que tienen como finalidad fundamental el lucro.

En la actualidad, de acuerdo con Ley General de Sociedades Mercantiles vigente, se reconocen en México los siguientes tipos de sociedades:

- Sociedad en Nombre Colectivo.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad en Comandita por Acciones.
- Sociedad Cooperativa.
- Sociedad Anónima.
- Sociedad de Capital Variable.

Por otra parte, tenemos que la actividad económica de un país y así mismo las empresas, se pueden dividir en tres grandes sectores tales como: el sector primario, el sector secundario y el sector terciario.

En otros escenarios, el Estado puede crear empresas de las cuales es totalmente propietario o bien participar en ellas junto con particulares, de tal modo, encontramos que según sea éste el grado de participación, pueden dividirse en empresas públicas, privadas y de partición mixta.

Las empresas **públicas** son aquellas cuyo capital proviene del Estado y están creadas para satisfacer necesidades que la comunidad requiere en materia de salud, educación, electricidad, agua, etc. (PEMEX, IMMS, INFONAVIT, ISSSTE).

La empresa **privada** se distingue porque su capital proviene de inversionistas particulares, por lo que a su vez pueden ser nacionales, extranjeras y transnacionales, por ejemplo, las compañías de radio y televisión, bancos, casa de bolsa, la industria del vestido, calzado y alimento.

Según el tamaño de la empresa, éstas se pueden diferenciar en tres grupos:

- Pequeña empresa.
- Mediana empresa.
- Grande empresa.

Los criterios usualmente aceptados para clasificar a las empresas por su tamaño son: por el número de trabajadores ya que serán pequeñas empresas las que tienen entre 1 y 50 trabajadores, las medianas entre 50 y 500 y grandes empresas las de más de 500.

Tomando en cuenta el volumen económico de las operaciones que realiza, habría que considerar pequeñas empresas las que facturan menos de 50 millones al año, medianas empresas las que facturan entre 50 y 1000 millones y grandes empresas las que facturan más de 1000 millones.

Considerando el ámbito estatal, se subdividen en: empresas **nacionales** (las que desarrollan su actividad en un único país), **multinacionales** (las que desarrollan sus actividades al mismo tiempo en varios países), **regionales** y **locales**.

1.3.2 División de la Economía por sectores.

México es un país con una amplia variedad de recursos naturales; todo lo que se encuentra en la naturaleza y que puede ser aprovechado por el hombre es un recurso natural. Las personas trabajan para obtener, transformar o intercambiar los recursos naturales y utilizarlos en su beneficio. Para ello, realizan actividades económicas que pueden pertenecer a los sectores primario o sector agropecuario, secundario o sector industrial y terciario o sector de servicios.

El **sector primario** incluye a las empresas extractivas y todas las actividades donde los recursos naturales se aprovechan tal como se obtienen de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación, ya sea para alimento o para generar materias primas. Las actividades primarias de producción comprenden la agricultura, la producción animal y la extracción vegetal.

En el **sector secundario** se agrupan a todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario y que también fabrican nuevos productos, se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y de procesos cada vez más automatizados para transformar dichas materias primas. Se divide en dos subsectores: industrial extractivo e industrial de transformación. Las actividades secundarias de producción incluyen la industria de extracción mineral, las industrias de transformación y las de construcción.

En el **sector terciario** de la economía no se producen bienes materiales, se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales y los servicios financieros (como la banca, la bolsa, los seguros, etc.).³²

1.3.2.1 Sector Financiero.

En este sector se incluyen todas aquellas organizaciones relacionadas con actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.

Las instituciones que conforman el sistema financiero forman parte del cuadro de agentes económicos como empresas procesadoras de servicios, y actúan dentro de un sector que presenta un conjunto de características diferentes de los demás sectores productivos, tanto en sus operaciones como en el tipo de mercado y aún en los tipos de activos que operan.

En este ámbito se realizan operaciones relacionadas con la custodia, la compensación y la liquidación de activos considerados no reales como la moneda, los títulos de crédito, las acciones que representan cuotas-parte de las empresas y otros documentos negociables en segmentos específicos de mercado.

El término financiero se emplea para designar determinados tipos de activos, de variables y de flujos en que la moneda acuñada u otros títulos de crédito son elementos clave empleados para realizar diferentes tipos de operaciones.

Las características del sector financiero son:

- ➔ Genera solo productos intangibles (servicios de intermediación financiera).
- ➔ El valor agregado resulta principalmente de cuatro tipos de operaciones: custodia, intermediación, compensación y liquidación.
- ➔ Se segmenta según los mercados definidos por tipos de activos, operaciones, plazos y fines a que se destinan.
- ➔ Moviliza activos financieros, monetarios y no monetarios para tres fines: liquidación de transacciones, mantenimiento precautorio de reservas y usos especulativos.
- ➔ Los agregados del sector financiero son variables cuantitativas.³³

1.3.2.1.2 Antecedentes.

En la época previa a la conquista, específicamente entre los aztecas, no se puede hablar de un sistema financiero formal, aún utilizaban el trueque para realizar sus transacciones. El pago en especie predominaba entre los mercaderes y artesanos y el pago en trabajo agrícola era fundamental. Existía una fuerte participación del gobierno ya que éste controlaba los recursos fundamentales de la economía: tierra, trabajo, proceso productivo y redistribución de la riqueza. Las mercancías que se generalizaron como medio de intercambio eran: cacao, mantas llamadas quachtli o patolcuachtli, oro en polvo y plumas.

➔ **Periodo Colonial.**

Se caracterizó por tres épocas: La **época de la euforia** que se distingue por el reparto del botín, el saqueo de América y la esclavitud de los indígenas.

En Europa durante la **época de la depresión** nace la hacienda y el peonaje, se consolida la fuerza política y económica de las agrupaciones religiosas, comerciales y hacendarias; Nueva España deja de ser un mono-exportador de oro y se orienta la producción al autoconsumo; la fuerza económica y política descansa fundamentalmente en la Iglesia actuando como prestamista.

Posteriormente surge otra fuente de financiamiento informal, **los comerciantes**, esta etapa fue primordial para el sistema financiero mexicano. Los Borbones fortalecen el control político y económico en la Nueva España; se aplica la Real Cédula y se expulsa a los Jesuitas; se disponen administradores públicos supliendo a los privados; el gobierno español se vio en la necesidad de crear instituciones de crédito para sustituir a la Iglesia y restar importancia a los comerciantes.

Finalmente el 2 de junio de 1774 a través de la Real Cédula Pedro Romero de Terreros funda la primera institución de crédito prendario, "El Monte de Piedad de Animas"; en 1782 se creó el Banco Nacional de San Carlos, una sucursal del mismo en España y en 1784 se fundó el primer banco refaccionario en América "El Banco de Avío de Minas".

➔ **Periodo Independiente.**

Durante este periodo se dieron los siguientes acontecimientos: En la década de 1870 los Estados Unidos y otros países desmonetizaron la plata y en 1883 nace el “Banco Nacional de México”. “La Bolsa de Valores de México” abre sus puertas en 1894; tres años después se reclasifican los bancos y se redacta la Ley General de Instituciones de Crédito.

En 1928 se crean la “Asociación de Banqueros de México” (ABM) y la “Comisión Nacional Bancaria” (CNB) y en este mismo año la Bolsa de Valores de México cambia su figura jurídica a Sociedad Anónima.

➔ **En los años 30.**

Durante el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas se crean las siguientes instituciones: En 1934 “Nacional Financiera” (NAFINSA), en 1935 el “Banco Nacional de Crédito Ejidal” y en 1937 el “Banco Nacional de Comercio Exterior” (BANCOMEXT).

➔ **Postguerra.**

Después de la Segunda Guerra Mundial en 1946 se crea la “Comisión Nacional de Valores” (CNV) y para 1953 se elabora la Ley de la misma, en este año surge la “Bolsa de Valores de Monterrey”.

➔ **De 1975 a 1982.**

En 1975 había 243 Bancos; en 1976 aparecen las reglas de la Banca Múltiple; en 1977 se realizó la primera emisión de Petrobonos; en 1978 fue la primera emisión de CETES y también aparece el papel comercial y para 1981 ya existían 36 Multibancos.³⁴

1.3.2.1.3 Situación actual y perspectiva.

La **banca** o el **sistema bancario** es el conjunto de entidades o instituciones que dentro de una economía determinada prestan el servicio de banco. Los **bancos** son organizaciones que tienen como función tomar recursos (dinero) de personas, empresas u otro tipo de organizaciones y con estos recursos dar créditos a aquellos que lo soliciten; es decir, realizan dos actividades fundamentales: la captación y la colocación.

La **captación** significa recolectar dinero de las personas, este dinero gana intereses que el banco paga y la **colocación** permite poner dinero en circulación en la economía; es decir, los bancos toman el dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y con éstos, otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que lo soliciten. Por dar estos préstamos el banco cobra, dependiendo del tipo de préstamo, una cantidad de dinero que se llama **intereses** (intereses de colocación).

El dinero que los bancos recogen a través de la captación no puede ser utilizado en su totalidad para la colocación; parte de este dinero se destina a lo que se denomina encaje, mientras que lo que queda libre se utiliza para conceder préstamos. El **encaje** es un porcentaje del total de los depósitos que reciben las instituciones financieras, el cual se debe conservar permanentemente, ya sea en efectivo en sus cajas o en sus cuentas en el Banco de la República. El encaje tiene como fin garantizar el retorno del dinero a los ahorradores o clientes del banco en caso de que ellos lo soliciten o de que se le presenten problemas de dinero a las instituciones financieras. De esta forma, se disminuye el riesgo de la pérdida del dinero de los ahorradores.

Dependiendo de las leyes de los países, los bancos pueden cumplir funciones adicionales a las antes mencionadas; por ejemplo negociar acciones, bonos del gobierno, monedas de otros países, etc. Cuando estas actividades las realiza un solo banco se denomina banca universal o **banca múltiple**. Igualmente, estas actividades pueden ser realizadas de manera separada por bancos especializados en una o más actividades en particular, esto se denomina **banca especializada**.

Independiente de los tipos de bancos, éstos permiten que el dinero circule en la economía, que el dinero que algunas personas u organizaciones tengan disponible pueda pasar a otras que no lo tienen y que lo solicitan, de esta forma facilitan las actividades de estas personas y organizaciones y mejora el desempeño de la economía en general.³⁵

1.3.2.1.4 La banca extranjera en México.

Institución	Origen
First Chicago	Alemania
Santander	España
ABN Ambro Bank	Estados Unidos
American Express Bank	Estados Unidos
BankBoston	Estados Unidos
Chasse Manhattan*	Estados Unidos
Chemical*	Estados Unidos
Citibank	Estados Unidos
Dresdner Bank	Estados Unidos
Fuji Bank	Estados Unidos
J.P. Morgan	Estados Unidos
Republic National Bank of New York	Estados Unidos
Bank of America	Francia
Société Généralé	Francia
National Bank **	Inglaterra
Bank of Tokio	Japón
ING Bank	Japón

Referencias.

1. Dess, Gregory G. y Lumpkins, G. T. (2003). Dirección y estrategia. Creando ventajas competitivas. Madrid, España; Mc Graw Hill.
2. Ibidem.
3. Ibidem.
4. Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México, Mc Graw Hill.
5. Hitt, Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert. (2004). Administración Estratégica; Competitividad y conceptos de globalización. México, Prentice Hall.
6. <http://www.un.org/spanish>. Naciones Unidas.
7. Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske. (2006). Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. México, Mc Graw Hill.
8. Arriola Palomares, Joaquín. (2000). La nueva economía política de la globalización. Bilbao, Universidad del País Vasco.
9. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). Administración. México, Prentice Hall.
10. Coriat, Benjamin. (1999) Los desafíos de la competitividad: globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad. Buenos Aires, Argentina; Siglo veintiuno.
11. Bassi, Eduardo. (2001). Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas. México, Limusa.
12. Yip, George S. (1993). Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Bogotá, Colombia; Editorial Norma.
13. Méndez, Morales José Silvestre. (2003). Problemas económicos de México. Mexico, Mc Graw Hill.
14. Garten, Jeffrey E. (2001). Estrategias para la economía global. México, Prentice Hall.
15. Dess, Gregory G. y Lumpkins, G. T. (2003). Ob Cit. Ref. 1.
16. Sánchez Ambriz, Gerardo. (2006). El desarrollo organizacional: sus aportaciones teóricas en la construcción de organizaciones con conocimientos. Revista AIBDA.
17. Ibidem.
18. Ibidem.
19. Ibidem.

20. Ibidem.
21. Ibidem.
22. Ibidem.
23. Ibidem.
24. Ibidem.
25. Ibidem.
26. Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1999). La organización creadora de conocimiento. México, Oxford.
27. Chun Wei Choo. (1999). La organización inteligente. México, Oxford.
28. Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1999). Ob. Cit. Ref 26.
29. Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. (2001). Fundamentos de Administración. México, Trillas.
30. Ibidem.
31. Ibidem.
32. Rossetti, Paschoal José. (2002). Introducción a la Economía. México, Oxford University Press.
33. Ibidem.
34. McConnell, Campbell R. y Brue, Stanley L. (1997). Economía. México, McGraw-Hill.
35. Sachs, Jeffrey D. y Larraín, Felipe B. (1994) Macroeconomía en la economía mundial, México, Prentice Hall.
36. www.cnbv.gob.mx. Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Capítulo 2

Teorías administrativas

Existen técnicas de administración, pero administrar es fundamentalmente un sistema de valores, creencias,
una cultura.

Peter Druker

En el capítulo anterior describimos el panorama empresarial en el que se encuentran inmersas las organizaciones, lo que pone de manifiesto la necesidad de contar con un conjunto de atributos que le permitan superar las condiciones cambiantes del mercado global; para conseguirlo es fundamental la aplicación de las teorías administrativas que faciliten la dirección racional de las actividades de la organización y la elección de los posibles caminos a seguir, tema que abordaremos en el presente apartado.

Desde su nacimiento como disciplina independiente y para facilitar su aprendizaje, el pensamiento administrativo ha sido agrupado en diversos enfoques o tendencias según su orden cronológico de aparición, por lo tanto, es necesario considerar que muchas aportaciones corresponden a distintas épocas, contextos históricos, circunstancias políticas, económicas y sociales particulares de los países donde se originaron.

La agrupación utilizada hace posible la comprensión de los fundamentos, principios y técnicas administrativas, por lo que representan una herramienta básica para aclarar el concepto y aplicación del proceso administrativo en el ámbito organizacional.¹

Principales Teorías del Pensamiento Administrativo:

- Administración Científica.
- Clásica.
- Relaciones Humanas.
- Neoclásica.
- Burocracia.
- Estructuralista.
- Comportamiento.
- Desarrollo Organizacional.
- Sistemas.
- Contingencias.
- Calidad y la Administración del Conocimiento.

2.1 Administración Científica.

A esta corriente se le denomina Administración Científica, por la aplicación que se hace de los métodos de ingeniería orientados a la administración con base al desarrollo de investigaciones experimentales sobre el rendimiento del obrero, teniendo como particularidad que en su primera etapa se le da mayor importancia al éxito económico, en lugar del bienestar físico y mental del trabajador.² Los precursores de esta escuela son Frederick Winslow Taylor, Gilbreth y Henry L. Gantt.

Se ha calificado a Taylor³ como “padre del movimiento científico” o “padre de la administración científica”, por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, el método científico.

Dichos estudios consistieron en analizar minuciosamente el tiempo que debería tomar a una máquina o a un trabajador el efectuar un determinado proceso; dividió cada tarea en sus elementos más importantes y obtuvo métodos ideales de trabajo basándose en el perfeccionamiento de cada una de las etapas de dicho proceso, con lo que buscaba suprimir los movimientos equivocados, lentos e inútiles.

Basándose en observaciones de los procesos productivos y métodos utilizados por los operarios, Taylor llegó a la conclusión de que en las organizaciones no existía ningún sistema efectivo de trabajo, que faltaban incentivos económicos para que los obreros mejoraran sus labores y que los trabajadores eran incorporados a éstas sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

A consecuencia de dichas observaciones, estableció los principios y normas que permitieron obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales, una mejor selección de obreros, una propuesta de incentivos así como la especialización e instrucción, es decir, trató de desarrollar una serie de pasos para organizar el trabajo tomando en cuenta las herramientas y las habilidades de cada individuo, elaborando así un método para estudiar los tiempos y movimientos del trabajo también llamado **principios de dirección de operaciones**, como se menciona a continuación.

Como punto de partida, habla de una selección científica y de la preparación del operario, posteriormente sugiere el establecimiento de cuotas o volumen de producción, al mismo tiempo, determinó un plan de incentivos salariales al trabajador que alcanzaba dichas cuotas. Para Taylor la planeación centralizada procuraba establecer un equilibrio entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, tomando en cuenta la integración del obrero al proceso de producción ayudándose de una supervisión línea-funcional y en este plano surge lo que se conoce como **principio de control**.

En resumen, Taylor afirmó que la combinación de estos principios administrativos constituía lo que se llamó **administración científica**.⁴

Otros destacados tratadistas sobre la administración científica que influyeron enormemente en el pensamiento industrial de su época, fueron Lillian Moller y Frank Gilbreth.

En ese tiempo lograron combinar de un modo único los conocimientos psicológicos de Lillian Moller con los de ingeniería de Frank Gilbreth, para llevar a cabo un trabajo en donde se incluye la comprensión del factor humano, el conocimiento de los materiales, herramientas, máquinas e instalaciones.

Con ello los Gilbreth⁵ desarrollaron la **ergonomía**, conocida también como ingeniería humana, que es el estudio de métodos eficaces que combinan lo mejor posible los aspectos humanos (físicos y psicológicos) con las máquinas, los materiales y demás medios de producción, incluyéndose también el espacio físico del lugar de trabajo.

La ergonomía o ingeniería humana busca como normas generales, en primer lugar, el mejor método de trabajo que permita al operario ejecutar la tarea en el menor tiempo posible, con la mayor facilidad y satisfacción teniendo como principio básico que la frecuencia, la intensidad y longitud de los movimientos deben ser mínimos; y como segundo punto, que la tarea debe proyectarse de manera que su ejecución requiera el gasto y la tensión fisiológica mínimos, los cuales son expresados en calorías y número de latidos del corazón por minuto.

En esencia, las aportaciones de Frank Gilbreth a la administración son:

- ➔ El análisis y mejora de secuencias y movimientos en el trabajo mediante la utilización del cine, es decir, utilizó cámaras de cine con el fin de analizar el trabajo y desarrollar métodos de registro estadístico al mismo tiempo que lo llevaron a identificar los elementos básicos que se podían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos.
- ➔ Elaboró un esquema de proceso mediante diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no sólo una actividad en especial. Este diagrama facilita la toma de decisiones al eliminar, reducir o combinar operaciones; mismas que se identifican como: operación, transporte, inspección, demoras y almacenaje.
- ➔ Demostró la importancia del uso de las estadísticas en la administración para lograr la mejora continua del método de trabajo y también destacó la importancia de considerar el elemento humano en la planeación del trabajo y en la determinación de tiempos; principalmente subrayó la importancia de las ciencias humanas y en particular las relacionadas con la psicología, en el estudio del trabajo.

Algunos autores afirman que Gilbreth es un autor importante incluso en la actualidad, ya que en su obra sienta las bases de la mejora continua e insiste en el uso de las estadísticas, base fundamental de algunas teorías japonesas modernas. En relación con los estudios de tiempos y movimientos, Gilbreth lleva éstos a la exageración perfeccionista para lograr la eficiencia de las tareas manuales, por lo cual se le conoce como "padre del eficientismo productivo".

Gantt⁶ es otro de los grandes del pensamiento administrativo quien durante catorce años fue colaborador cercano de Frederick Taylor, a continuación mencionamos algunas de sus aportaciones a la administración:

En primera instancia, se habla de la gráfica de balance diario, hoy conocida como "gráfica de Gantt", posteriormente planteó un sistema de bonificaciones por tarea pero determinado por las condiciones del taller donde se aplicaba, así mismo consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de las empresas y afirmó que la labor del industrial debía dirigirse más a prestar un servicio social y crear fuentes de trabajo que al afán de obtener utilidades elaborando productos de buena calidad.

Años después, Ford⁷ convencido de los beneficios de los principios de la administración científica, llevó a cabo aplicaciones a la administración de la producción ya que pretendía una disminución de los tiempos de producción mediante usos eficientes de la maquinaria, la materia prima y la distribución acelerada de sus productos, lo que se llamó **principio de intensificación**; al mismo tiempo, propuso la reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno denominado **Justo a Tiempo**) y buscaba el aumento de la productividad como consecuencia de la especialización de los operadores; surgiendo así el **principio de productividad**.

2.2 Clásica.

Henry Fayol⁸ es uno de los principales precursores de la administración científica; ya que atribuyó sus logros a la aplicación sistemática de la administración en una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables incluso a la experiencia humana. En resumen, sus aportaciones a la administración comprenden:

- ➔ La Universalidad de la teoría administrativa.
- ➔ El proceso administrativo.
- ➔ Los principios generales de la administración.
- ➔ Las áreas funcionales de las organizaciones.

Fayol elaboró grandes ideas para mejorar la condición obrera, defendió el reparto de utilidades y pensó en diversas formas de retribuir el trabajo.

Taylor y Fayol abordaron la misma problemática; sin embargo, el primero dio importancia al análisis del puesto con el sistema “Medición de los tiempos y movimientos” y a la “Selección del personal”; por otro lado, Fayol percibió que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

En esta etapa se sientan las bases de la teoría Clásica haciendo énfasis en la estructura con el fin de aumentar la eficiencia de la empresa basándose en la forma y disposición de los componentes

de la organización; mientras que Taylor sentó las bases de la administración científica haciendo énfasis en las tareas.

2.3 Relaciones Humanas.

Como contraparte, en la segunda década de este siglo se iniciaron cursos sobre relaciones humanas. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza en consecuencia de que el desarrollo de la industria y la producción en serie aumentaron la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal elaborando “*test*” (pruebas) para escoger a los mejores hombres para cada tarea. Así mismo, relacionaron aspectos físicos con el rendimiento como la humedad, luminosidad, ruido, temperatura, etc. y establecieron cuales son las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo. Los primeros test psicológicos se utilizaron para reclutar soldados durante la Primera Guerra Mundial.

Con ello, los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana, es decir, lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo, también conocida como **concepción mecanicista**, y la idea de que el obrero sólo trabaja por dinero. En consecuencia, los directores modificaron sus valores y sus modelos de supervisión, concediendo importancia al factor humano y a la aplicación del método científico para investigar los fenómenos industriales.

A partir de dichos sucesos, surgió la famosa frase: “El elemento humano es lo más importante de la empresa”. En este clima nació la escuela de las relaciones humanas o humano-relacionista, la que presenta diversas corrientes que contemplan la problemática organizacional bajo diferentes perspectivas; los primeros estudios respecto a ello se deben a Mary Parker Follett.

Mary Follett⁹ fue una abierta crítica de la corriente científica de Taylor y sus seguidores, afirmando que solamente tomaba en cuenta aspectos mecanicistas y olvidaba factores psicosociales; fue la primera en insistir en la aplicación del método científico en aspectos psicológicos de la administración.

Otro aspecto que consideró importante fue el problema de mando y la coordinación, así como los factores que los condicionaban, por ejemplo: el tiempo, el lugar y el elemento humano. Además, indicó que existen diversas formas para resolver deficiencias de la organización, abordando el tema sobre el conflicto que según ella debe apreciarse como un proceso normal que se registra para el enriquecimiento de toda la organización; así mismo, sostuvo la necesidad de crear un poder conjunto entre dirección y obreros que participe en la solución de problemas, para lo cual propone que las organizaciones generen climas de auténtica comunidad de interés.

Follett insistió en la participación a todos los niveles, el entrelazamiento y la integración para que todos trabajen en forma coordinada y a pesar de que durante muchos años se ignoró su pensamiento, actualmente ha sido retomado por los modernos enfoques administrativos, especialmente los relacionados con la mejora continua de la calidad.

En este mismo contexto, tenemos los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, que representan en la teoría administrativa una base fundamental de la corriente de las Relaciones Humanas; ya que fue la planta de la Western Electric, ubicada en Hawthorne, la primera en permitir que se estudiara el comportamiento humano en la organización. En 1924, esta compañía comenzó a estudiar ciertas condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido, etc. y su relación con la productividad.

Al concluir dichos estudios, se comprobó que los empleados abrigaban profundos rencores contra la organización y fundamentalmente, contra los supervisores; por lo que Mayo llegó a la conclusión de que los **sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes** ejercen una influencia decisiva sobre la productividad.

Según este autor, los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento ya que muchas de éstas se debían a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y a otras circunstancias emocionales.

El experimento demostró que junto con los sentimientos personales existen actitudes grupales y fue precisamente uno de los colaboradores de Mayo, Lloyd Warner¹⁰, quien indicó que las actitudes no están aisladas, que por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obreros por

separado ya que éstos no son simplemente individuos, sino miembros de determinado grupo dentro del cual se forman sus reglas de relaciones mutuas.

En otro experimento, Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad con relación a los incentivos económicos, descubriendo que éstos tenían muy poca repercusión sobre la productividad y que los obreros mantienen una estrecha relación entre ellos, es decir, que los obreros no están desorganizados, sino que constituyen grupos sociales muy estrechamente relacionados que determinan la conducta individual y que establecen normas y valores; originándose así la existencia de los **grupos formales e informales**.

Desde que Mayo realizó sus experimentos se han desarrollado múltiples investigaciones de las que han surgido muchas doctrinas y escuelas sobre administración.

2.4 Neoclásica.

La teoría Neoclásica retoma gran parte del material desarrollado por la teoría Clásica, modificándolo de acuerdo a las contingencias de la época y cuyo objetivo fundamental es definir a la administración como una ciencia social, enfatizando el **proceso administrativo**.

Algunos de los principales exponentes son: Peter Drucker, Luther Gulick, Lindall Urwick, Harold Koontz, C. O'Donnell.

En la metodología desarrollada por Luther Gulick y Lindall Urwick trataron de dar respuesta a las necesidades referidas a los problemas de dirección de las empresas (en especial a principios, estructura y control). Gulick¹¹ expone que la tarea de administrar consta de siete elementos: **planeación, organización, formación del plantel, dirección, coordinación, rendición de cuentas y confección de presupuesto**.

Los principios más importantes a los cuales los autores neoclásicos prestaron mayor atención fueron:

- ➔ División del trabajo.
- ➔ Unidad de mando y especialización.

- ➔ Autoridad y responsabilidad.
- ➔ Autoridad de línea y estado mayor.
- ➔ Jerarquía y amplitud administrativa o alcance del control.

Para que una organización logre la eficiencia debe basar su producción en la **división del trabajo**, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas; y cuya finalidad es producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Sus consecuencias son: mayor productividad y rendimiento del personal; mayor eficiencia de la organización y reducción de los costos de producción.

El principio de **unidad de mando** expuesto por Fayol¹² menciona que “para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un jefe”, es decir, la orden será designada sólo por el inmediato superior.

En lo referente al principio de **especialización**, los neoclásicos concuerdan en que su aplicación permite incrementar la cantidad y la calidad de la producción, debido a que cada cargo tiene funciones y tareas específicas, sencillas y repetitivas, que requieren poca experiencia y pocos conocimientos previos, lo cual reduce los periodos de aprendizaje y facilita la sustitución de unos individuos por otros.

H. Koontz y C. O’Donnell¹³ definen a la **autoridad** como la única fuerza que existe en la empresa, es decir, la autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.

Por su parte, Urwick¹⁴ señala que la **responsabilidad** es el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona.

Unido a los conceptos de autoridad y responsabilidad, los neoclásicos definieron el concepto de **delegación** como el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía.

El notable incremento en la cantidad de miembros y en la multiplicidad de fines en las empresas, obligó a los neoclásicos a buscar la forma de aplicar la **autoridad de línea**, dicha autoridad es la

que tiene un superior para dirigir el trabajo de un subordinado, sin perder ni la unidad de mando ni la responsabilidad de cada función, es decir, es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina **cadena de mando** (cumplimiento en línea de las órdenes de trabajo).

También enunciaron el principio de **estado mayor**, cuya misión debe ser ayudar al funcionario de línea en la consecución de las metas de dirección, coordinación y control.

Retomando a Fayol, la **jerarquía** está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores, es decir, surge de la autoridad máxima que parte de los niveles superiores de las organizaciones, fluyendo en orden descendente hacia los niveles inferiores hasta finalizar su recorrido en el nivel operativo.

En el principio de **amplitud administrativa** se indica el número de subordinados que un administrador puede supervisar. El alcance del control consiste en limitar la cantidad de subordinados a cada superior, para que éste no pierda la posibilidad de controlarlos.

Los neoclásicos destacaron las funciones del administrador y que en conjunto constituyen el proceso administrativo, esas funciones son:

- ➔ **Planeación:** determina los objetivos con anticipación y lo que debe hacerse para alcanzarlos, éstos incluyen las políticas, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.
- ➔ **Organización:** agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado.
- ➔ **Dirección:** orienta y guía el comportamiento de las personas en función de los objetivos que deben conseguirse. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo, pues se refiere a las personas.
- ➔ **Control:** busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos.

Los neoclásicos desarrollaron una administración formal apoyándose en el proceso administrativo para explicar cómo deben desarrollarse las funciones en las organizaciones y como consecuencia actuaron sin tener en cuenta las variables de la conducta, de la participación y del comportamiento.

2.5 Burocracia.

La burocracia se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. Para lograr esa eficiencia, necesita describir anticipadamente y con detalles la manera en que deberán hacerse las cosas.

Esta teoría se caracteriza por describir, analizar y explicar las organizaciones, con el fin de que el administrador pueda escoger la manera más apropiada de manejarlas, tomando en cuenta su naturaleza, las tareas, aspectos que varían, etc.

El principal exponente de esta corriente es Max Weber quien pone énfasis en el diseño de una organización formal burocrática, basada en normas y reglamentos que permiten lograr con precisión lo que se debe hacer, quién lo va hacer y cómo hacerlo, evitando con ello errores.

En su investigación, Weber¹⁵ define a la **autoridad** como la probabilidad de que una orden específica sea obedecida. Así mismo analizó distintas formas de sociedad y de autoridad, las que clasifico en:

Tipos de sociedad	Características	Ejemplos	Tipos de autoridad	Características	Legitimación	Aparato administrativo
Tradicional.	Patriarcal y hereditaria. Conservadora.	Clan, tribu, familia.	Tradicional.	Poder heredado o delegado.	Tradicición, hábitos, usos y costumbres.	Forma patrimonial y forma feudal.
Carismática.	Personalista y arbitraria. Revolucionaria.	Grupos revolucionarios, partidos políticos, países en revolución.	Carismática.	Basada en el carisma.	Influencia de la personalidad y del liderazgo del superior.	Inconstante e inestable. Escogido según lealtad y devoción al líder.
Legal, racional o burocrática.	Racionalidad de los medios y los objetivos.	Estados modernos, grandes empresas, ejércitos.	Legal, racional o burocrática.	Legal, racional impersonal.	Promulgación y reglamentación de normas legales previamente definidas.	Burocracia.

Entre las ventajas de la burocracia se pueden señalar:

- ➔ Eliminación de conflictos.
- ➔ Supervisión.
- ➔ Papel de la experiencia y los méritos.
- ➔ Especialización.
- ➔ Continuidad en la organización.
- ➔ Rapidez en las decisiones.
- ➔ Uniformidad de rutinas y procedimientos.
- ➔ Reducción de la fricción entre las personas.
- ➔ Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos.
- ➔ Confiabilidad.

Las desventajas son:

- ➔ Excesivo formalismo.
- ➔ Los empleados no tienen interés por la organización.
- ➔ Desarrollan conformidad.
- ➔ No toma en cuenta el crecimiento personal.
- ➔ No considera los problemas que surgen y que no son previstos.
- ➔ Su sistema de control y autoridad es obsoleto.
- ➔ No tiene un adecuado procedimiento jurídico.
- ➔ No posee medios para resolver conflictos entre clases y entre grupos funcionales.
- ➔ Las comunicaciones se bloquean o distorsionan a causa de las divisiones jerárquicas.
- ➔ No puede asimilar la influencia de nuevas tecnologías que ingresan a la organización.²¹

Al estudiar la burocracia, Robert K. Merton¹⁶ notó que Weber no había previsto las consecuencias, pues presentó una forma idealizada en la que sólo se enumeran las virtudes del sistema. Además, había pasado por alto la organización informal, que produce y acrecienta las ineficiencias e imperfecciones, a las que llamó **disfunciones de la burocracia**, las cuales se enumeran enseguida:

1. Exagerado apego a los reglamentos.
2. Exceso de formalismo y papeleo.
3. Resistencia al cambio.

4. Despersonalización de las relaciones.
5. Conformidad extrema con rutinas y procedimientos.
6. Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.

Según Philip Selznick¹⁷, la burocracia no es rígida ni estática, sino adaptativa y dinámica. Cuando los resultados de una organización no son aceptados por el medio ambiente, hay que alterar su actividad y su estructuración antes de alcanzar la aceptación local.

Otro estudioso del modelo burocrático, Alvin W. Gouldner¹⁸ realizó investigaciones que le permitieron llegar a la conclusión de que existen diferentes grados de burocratización y diversos modelos de burocracia. Su hipótesis central es que la estrecha supervisión deteriora la relación superior-subordinado y la excesiva formulación de normas funciona como un símbolo de desconfianza en las personas y en sus intenciones.

Para Charles Perrow¹⁹ los errores atribuidos a la burocracia no son consecuencia del fracaso de burocratizar en exceso.

Por su parte, Daniel Katz y Robert Kahn²⁰ señalan que la organización burocrática no tiene en cuenta la naturaleza organizacional, ni las condiciones del ambiente y sus ventajas han sido exageradas.

Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig²¹ señalan que el camino moderno consiste en utilizar el modelo burocrático de Weber como punto de partida, pero reconociendo sus limitaciones y consecuencias disfuncionales. La forma burocrática es la más apropiada para las actividades rutinarias y repetitivas de la organización, actividades en que la eficiencia y la productividad constituyen el máximo objetivo; sin embargo no es adecuada a las organizaciones flexibles que enfrentan actividades no rutinarias, y en que la creatividad y la innovación sean importantes.²²

Richard Scott y Peter Blau²³ afirman que la organización burocrática enfrenta dilemas que necesariamente generan cambios en su estructura, además señalan que los burócratas se apegan a los reglamentos en perjuicio del público que necesita del trabajo que ellos desempeñan.

El modelo burocrático es excesivamente formal, ya que está ligado a normas establecidas que sólo prevén situaciones ideales, dejando imperfecciones que hacen que sea vulnerable a las disfunciones, debido a ello no se concibe como medio ideal para alcanzar metas; sólo sirve como instrumento para resolver problemas.²⁴

2.6 Estructuralista.

Al final de la década de 1950, la teoría de las Relaciones Humanas entró en decadencia y como resultado se origina la teoría Estructuralista; esta corriente originó y desarrolló estudios sobre: las estructuras de la autoridad, la comunicación y los conflictos estructurales; al mismo tiempo pretende ser una síntesis de la teoría Clásica y de la teoría de las Relaciones Humanas, inspirándose en los estudios de Max Weber y, hasta cierto punto, en los trabajos de Karl Marx.²⁵

Renate Mayntz²⁶, sociólogo alemán, analiza en primer término al individuo y su comportamiento en diversas organizaciones; realiza un análisis sociológico de las estructuras y procesos de cada una de ellas; este autor argumenta que los dos aspectos más importantes en la organización son la **comunicación** y la **autoridad**, abordando también los relativos al comportamiento.

El estructuralismo también se distingue de otras escuelas porque trata de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social. Esta corriente indica que una organización formal está caracterizada por normas, reglamentos y estructuras jerárquicas, que en su conjunto rigen las relaciones entre sus miembros.

En este sentido, la teoría Estructuralista tiene como principal objetivo estudiar los problemas de la empresa y sus causas en relación a los aspectos de autoridad, comunicación, estructura de comportamiento y estructura de formalización. Autores representativos de ésta teoría son Renate Mayntz, Richard Scott y Peter Blau.²⁷

Otro aspecto importante de esta teoría se refiere a la comunicación y la forma en que se estructura dentro las organizaciones. Mayntz²⁸ afirma que los aspectos más importantes de una organización radican en la autoridad y la comunicación, ya que es la manera de interactuar y en donde más interviene el elemento humano.

Un punto elemental que analiza Mayntz es el de la **formalización o burocratización**, sostiene que una organización está altamente formalizada cuando se encuentra muy reglamentada y deja poca libertad de acción a los miembros. Añade que lo mismo ocurre cuando responde al modelo ideal de burocracia de Weber. A su vez, considera que la reglamentación es una consecuencia del crecimiento de la organización debido a que en la medida que ésta crece, se hace necesario delimitar las competencias, definir los papeles y delegar la autoridad.

En adición, otro de los autores más representativos de la escuela estructuralista es Amitai Etzioni²⁹, la aportación de este autor a la administración es su tipología de las organizaciones cuyas variables básicas son las mismas de Mayntz (autoridad, poder y comunicación) distinguiendo así tres tipos: las altamente coactivas, las normativas y las mixtas.

Así mismo, Etzioni³⁰ distingue tres tipos de miembros en las organizaciones, basándose en su tipología del comportamiento, estas son: las de tipo alienante, el calculador y el moral.

2.7 Comportamiento.

La teoría de la Conducta estudia el comportamiento individual de las personas con un peculiar interés en la motivación humana, mientras que el comportamiento organizacional busca establecer en qué forma los individuos, los grupos y el ambiente, afectan a las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello, la eficacia en las actividades de la empresa.

Los puntos principales de esta teoría son:

- ➔ El tratamiento dado a la motivación.
- ➔ Diferentes estudios sobre los estilos de mando.
- ➔ El proceso de toma de decisiones.
- ➔ Comportamiento de la organización.
- ➔ Desarrollo de la organización.

Algunos de los exponentes más destacados son: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, Douglas McGregor, Robert Blake y Jane Mouton.

Abraham Maslow³¹ describió una teoría sobre las motivaciones humanas y su jerarquización, dicha jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide, en la base de ésta se encuentran las primarias o **fisiológicas** y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas, las de **autorrealización**. Un postulado básico de su teoría es que las primarias rigen a las secundarias y en la medida que se cumple una necesidad, surge un nuevo deseo o impulso para satisfacer la siguiente.

Otro destacado de esta teoría es Frederick Herzberg³² quien propone que el estadio de la motivación exige la consideración del propio trabajo que el empleado realiza y las tareas que desempeña. Según este autor, existen dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo:

- ➔ **Factores higiénicos:** se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo.
- ➔ **Factores motivacionales:** se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta.

La teoría de David McClelland³³ se basa en la existencia de sólo tres tipos de motivaciones determinantes en el ser humano: las del **logro material**, las de **afiliación social** y las de **poder**, las cuales cambian su efecto en los individuos en razón de la cultura y la ética religiosa del sujeto.

Por su parte, McGregor³⁴ compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar, de un lado un estilo que se basa en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática, a la cual se le denominó **Teoría X**, y de otro, un estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta humana, a la cual le dio el nombre de **Teoría Y**.

Los autores del modelo traducido como **Grid Gerencial**: Robert Blake y Jane Mouton³⁵, correlacionaron en forma de eje cartesiano dos factores opuestos como son: la atención a las necesidades humanas de **autorrealización** contra las necesidades de la **producción** y resultados empresariales, graduando cada factor en una escala de 10. El eje vertical corresponde al factor humano y su participación en la organización. El eje horizontal corresponde a la producción.

La teoría del Comportamiento enfatiza que todo individuo es un tomador de decisiones, procesándolas según sus convicciones y asumiendo actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias, basándose en la información que recibe de su ambiente.

Kurt Lewin³⁶ autor destacado en esta teoría administrativa, considera que sus estudios representan el tránsito de las relaciones humanas hacia un movimiento nuevo dedicado a la administración y a la psicología industrial.

2.8 Desarrollo Organizacional.

El enfoque del Desarrollo Organizacional surge como una respuesta a las características del continuo cambio de las organizaciones en la actualidad; a finales de la década de los '50 y principios de los '60 se concibe como teoría administrativa orientada hacia las personas, basada en los descubrimientos de la dinámica de grupos; en la teoría y práctica relacionada con el cambio planificado.

El Desarrollo Organizacional se basa en el supuesto de que cada época crea la forma de organización más acorde a sus características y necesidades debido a los cambios producidos en el transcurso del tiempo. Para ello, es necesario reconstruir las estructuras organizacionales y la manera de hacerlo consiste en modificar la cultura organizacional, o bien, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas en la organización; es decir, las personas deben poseer una nueva conciencia social.³⁷

Para Warren Bennis³⁸, el concepto de Desarrollo Organizacional surge como resultado de una respuesta al cambio; es una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, valores y estructura de las organizaciones de tal manera que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo del cambio.

Richard Beckhard³⁹ por su parte, opina que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda organización, administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la misma por medio de las intervenciones planeadas en sus procesos, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

La teoría del Desarrollo Organizacional en el siglo XXI, es visualizada como una mezcla de ciencia y arte, que a su vez se convierte en un espacio de acción social y de investigación científica; Koontz y Wehrich⁴⁰, estudian un amplio rango de conceptos, que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional así como los factores que ejercen influencia sobre el éxito de las organizaciones.

2.9 Sistemas.

La teoría de Sistemas fue un avance en relación con los enfoques administrativos desarrollados hasta entonces; su origen se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto y de que todo entero forma parte de otro mayor. Esta teoría estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas sociales mayores y en constante movimiento, que se interrelacionan y afectan mutuamente.

La teoría moderna de sistemas se desarrolló gracias a Ludwing Von Bertalanffy⁴¹, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

Por otra parte, George Braziller⁴² define a los sistemas como: un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas; delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema.

En 1954 el estadounidense Kenneth Boulding⁴³ escribió un artículo que tituló "La teoría general de sistemas y la estructura científica"; en donde planteó los diferentes niveles de desarrollo que sufre todo sistema y al mismo tiempo indica que los sistemas sociales pasarán por las mismas etapas de evolución que los físicos y biológicos.

Un **sistema** se define como un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado o como un conjunto o combinación de elementos o partes que forman un todo unitario y complejo.

Todo sistema tiene su misión y existe para cumplir objetivos determinados; además, cada sistema individual tiene límites específicos a su estructura o fronteras identificables. En todo sistema

encontramos como mínimo cuatro elementos necesarios para su existencia así como una relación entre ellos, los cuales son:

- **Insumos:** abastecen de lo necesario para cumplir su misión.
- **Proceso:** es la transformación de los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios de la tecnología del sistema, lo que en inglés se conoce como "*know-how*" o el saber hacer de la organización.
- **Producto:** es el resultado del proceso.
- **Retroalimentación:** es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta de su medio ambiente.

En consecuencia, surge la clasificación de los sistemas que se basa en su grado de interacción con otros sistemas y según el nivel de influencias que reciben se denominan **abiertos** o **cerrados**. De acuerdo con su movilidad interna los sistemas se clasifican en **estáticos**, **dinámicos** y **homeostáticos**.

También es posible clasificar los sistemas de acuerdo con la predeterminación de su funcionamiento en **probabilísticos** y **determinísticos**. En los sistemas probabilísticos existe incertidumbre sobre su futuro, es decir, no se puede anticipar con precisión su resultado; un ejemplo lo constituyen las empresas. Los sistemas determinísticos se caracterizan porque su funcionamiento puede predecirse con toda certeza.

Otra clasificación de los sistemas se basa en el grado de dependencia que tienen con respecto a otros o al medio ambiente; de acuerdo con ello, los sistemas pueden ser **dependientes**, **independientes** o **interdependientes**.

2.10 Contingencias.

El enfoque contingente es una teoría donde se menciona que el éxito de la dirección de las empresas depende de reconocer que las organizaciones son sistemas complejos, las cuales interactúan en un ambiente variable generador contingencias (situaciones no previstas que alteran el orden establecido u organizado) que bien administradas pueden ser oportunidades y las amenazas del entorno se pueden aprovechar, o bien minimizar su riesgo.

La teoría de la contingencia propone que no existen principios universales, existen modelos y teorías apropiados para situaciones específicas y que no funcionan para otras. El problema está en conocer bajo qué parámetros una decisión ayuda a obtener los resultados esperados.

Este enfoque sostiene que situaciones distintas exigen prácticas diferentes por lo cual aconseja el uso de las teorías tradicionales, del comportamiento y de los sistemas, combinadas o por separado; para resolver los problemas de las organizaciones. También señala como premisa fundamental que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de la situación y busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con sus características específicas.

Freemont Kast y James Rosenzweig⁴⁴ sostienen que el enfoque de las contingencias procura entender las relaciones dentro de los subsistemas y entre ellos, así como entre la organización y su entorno. Además intenta definir patrones de relaciones; este enfoque hace hincapié en la naturaleza variada de las organizaciones y trata de entender cómo operan bajo condiciones variables y circunstancias específicas.

En 1965 Joan Woodward⁴⁵ publicó su obra “Organización Industrial: Teoría y Práctica”, con lo cual se convierte en uno de los pioneros del enfoque de la contingencia. Investigaciones posteriores lo llevaron a concluir que la mejor estructura para una empresa depende de factores contingentes como lo son la tecnología, el tamaño y el ambiente.

El autor de la “Teoría Alfa-Omega”, Raymond Katzell⁴⁶, indica que en la medida en la que una institución crece en número de personas surge la necesidad de definir funciones, establecer políticas, métodos y procedimientos que limitan la libertad de decisión y clasifica a las variables contingentes en seis; las cuales son:

- ➔ Tamaño de la organización.
- ➔ Grado de interacción.
- ➔ Personalidad de los miembros.
- ➔ Congruencia de metas.
- ➔ Técnica usada en las decisiones.
- ➔ Eficiencia actual del sistema.

Robert Hayes⁴⁷ señala que el administrador no puede aplicar fórmulas y soluciones teóricas generales a todo tipo de empresas, debe estudiar cada situación particular con mente abierta.

2.11 Calidad y la Administración del Conocimiento.

En la década de los años '50 surge la teoría de la Administración del Conocimiento y se basa tanto en consideraciones teóricas como en problemas reales. Para Walczak⁴⁸, en la organización se califica al conocimiento como un recurso tangible y con un gran valor.

Según Cumningham⁴⁹, las entidades productivas en la administración del conocimiento desarrollan actividades encaminadas a la adquisición, diseminación y aplicación del conocimiento por parte de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización. Estructuralmente, la integran personas capaces de aprender constantemente y requieren de una participación comprometida de todos sus miembros, para adquirir y compartir el aprendizaje.

Se aprende cuando se comparte el conocimiento entre los individuos, construyendo la memoria de las experiencias y sabidurías del pasado. Paul Strassmann, Peter Druker, Peter Senge, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi⁵⁰ son los más destacados precursores.

Las organizaciones generadoras de bienes, productos y servicios tienen que enfrentar el reto de construir organizaciones líderes que sean capaces de adelantarse al futuro, diseñando políticas y programas de desarrollo de capital intelectual, que den respuesta a su compleja problemática nacional y de manera especial, atiendan a los grupos rezagados y en condiciones de desventajas.

Esta teoría permite a las empresas incorporar una cultura organizacional que conlleve aspectos relacionados con creencias, expresiones culturales, factores de comportamiento, mitos, tradiciones y valores.

Peter Druker⁵¹ acuña el concepto "*knowledge worker*" (trabajador del conocimiento), cada trabajador con conocimiento en una organización es un ejecutivo en sí, en virtud de su posición o conocimiento en una organización, es responsable de una contribución que afecte la capacidad de la organización para realizar y obtener resultados. Por su parte Peter Senge⁵², asume que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus empleados, proporcionando el apoyo necesario para asegurar que el aprendizaje tiene un lugar asociado al puesto de trabajo y al

proceso de aumentar las competencias y capacidades de la organización, con el objeto de gestionar el cambio y competir en el mercado.

En este contexto, la Calidad se manifestó en su entorno cuando surgió el reto de sobrevivir en un escenario nómada, y posteriormente en su vida sedentaria, cuando un grupo de hombres realizaba determinadas actividades a cambio de una retribución que se recibía siempre y cuando el demandante quedara satisfecho.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial la Calidad presenta un nuevo enfoque como filosofía de trabajo, colocando un énfasis en todo aquello relacionado con el factor humano, sus actitudes, su manera de comunicarse con otros, sus objetivos comunes y el entorno en el que interactúa en pro de lograr la rentabilidad de las empresas y el bienestar social.

Los gurús contemporáneos de la Calidad definen la orientación del concepto con una clasificación organizada en generaciones:

- ➔ Mejoramiento continuo.
- ➔ Aseguramiento de la calidad.
- ➔ Calidad total.
- ➔ Auditoría de la calidad.
- ➔ Reingeniería en procesos.
- ➔ Arquitectura de procesos.
- ➔ Alta competitividad.

La Calidad como una filosofía de trabajo, es indispensable para la supervivencia, posicionamiento y evolución de los seres humanos y las organizaciones de clase mundial. Las generaciones de la calidad, desde el punto de vista de la producción, aportan la cultura y las herramientas laborales para el logro del mejoramiento continuo en pro del aseguramiento de las actividades que realizamos en el tiempo-espacio preciso.

La Calidad al servicio de la sociedad, coadyuva a que nos desarrollemos plenamente como seres humanos, descubriendo y aplicando nuestras potencialidades; para que interactuemos con una actitud de compromiso y responsabilidad en la consolidación de organizaciones interdependientes que satisfagan las necesidades expresadas e inexpressadas de sus clientes.

Referencias.

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. (2003). Introducción a la administración. Un enfoque teórico y práctico. México, Mc Graw Hill.
2. Munch Galindo y García Martínez. (2002). Fundamentos de Administración. México, Trillas.
3. Ibidem.
4. Hernández y Rodríguez, Sergio. (2003). Ob Cit. Ref. 1.
5. Ob Cit. Ref. 1.
6. Ob Cit. Ref. 1.
7. Ob Cit. Ref. 1.
8. Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México, Mc Graw Hill.
9. Ibidem.
10. Ibidem.
11. Hernández y Rodríguez, Sergio. (2003). Ob Cit. Ref. 1.
12. Ob Cit. Ref. 1.
13. Ob Cit. Ref. 1.
14. Ob Cit. Ref. 1.
15. Chiavenato, Idalberto. (2006). Ob Cit. Ref. 8.
16. Ob Cit. Ref. 8.
17. Ob Cit. Ref. 8.
18. Silva, Reinaldo. (2002). Teorías de la administración. México, Thompson.
19. Chiavenato, Idalberto. (2006). Ob Cit. Ref. 8.
20. Ob Cit. Ref. 8.
21. Ob Cit. Ref. 8.
22. Ob Cit. Ref. 8.
23. Silva, Reinaldo. (2002). Ob Cit. Ref. 18.
24. Ob Cit. Ref. 18.
25. Chiavenato, Idalberto. (2006). Ob Cit. Ref. 8.
26. Hernández y Rodríguez, Sergio. (2003). Ob Cit. Ref. 1.
27. Ob Cit. Ref. 1.
28. Ob Cit. Ref. 1.

29. Chiavenato, Idalberto. (2006). Ob Cit. Ref. 8.
30. Ob Cit. Ref. 8.
31. Hernández y Rodríguez, Sergio. (2008). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México, Mc Graw Hill.
32. Ibidem.
33. Ibidem.
34. Sánchez Ambriz, Gerardo. (2006). El desarrollo organizacional: sus aportaciones teóricas en la construcción de organizaciones con conocimientos. Revista AIBDA.
35. Munch Galindo y García Martínez. (2002). Ob Cit. Ref. 2.
36. Gómez Lulao, Juan y Magdalena G., Fernando. (1999). Sistemas administrativos, estructuras y procesos. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
37. Munch Galindo y García Martínez. (2002). Ob Cit. Ref. 2.
38. Ob Cit. Ref. 2.
39. Ob Cit. Ref. 2.
40. Sánchez Ambriz, Gerardo. (2006). Ob Cit. Ref. 34
41. Hernández y Rodríguez, Sergio. (2003). Ob Cit. Ref. 1.
42. Ob Cit. Ref. 1.
43. Ob Cit. Ref. 1.
44. Ob Cit. Ref. 1.
45. Ob Cit. Ref. 1.
46. Ob Cit. Ref. 1.
47. Ob Cit. Ref. 1.
48. Sánchez Ambriz, Gerardo. (2006). Ob Cit. Ref. 34.
49. Ob Cit. Ref. 34.
50. Ob Cit. Ref. 34.
51. Ob Cit. Ref. 34.
52. Ob Cit. Ref. 34.

Capítulo 3

La Inteligencia Emocional en la Selección de Personal

Cualquiera puede enojarse; eso es fácil. Pero enojarse con la persona indicada, por el motivo correcto, con la justa intensidad y de la manera apropiada; eso no es fácil.

Aristóteles

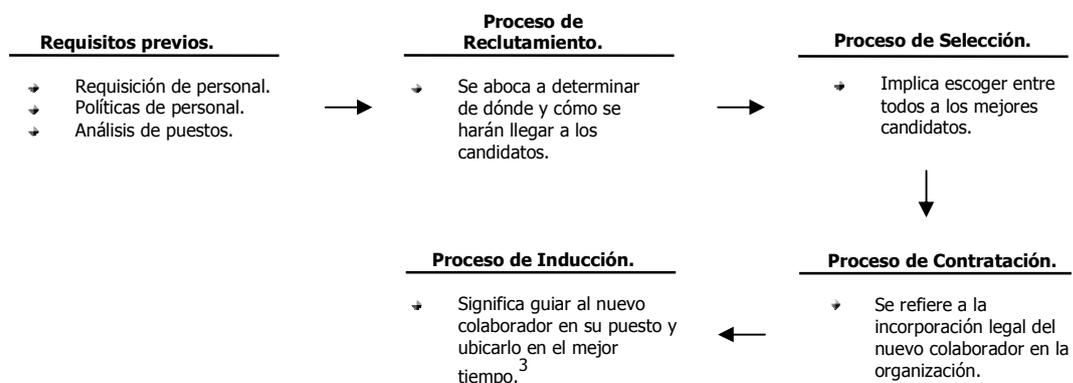
3.1 El sistema de dotación de recursos humanos a la organización.

Hasta ahora hemos expuesto temas de relevancia que ejercen gran influencia para el éxito de las organizaciones, sin embargo, cabe señalar que uno de los elementos primordiales para su funcionamiento adecuado es el capital humano, es decir, los activos de más valor en la empresa del siglo XXI son las personas dotadas de un potencial ilimitado.

Por consiguiente, es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero); por ello es esencial el contar con recursos humanos de calidad, es decir, aquellos empleados que realizan una contribución valiosa para el logro de los objetivos organizacionales, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.¹

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, desarrollando habilidades y aptitudes del individuo debido a que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

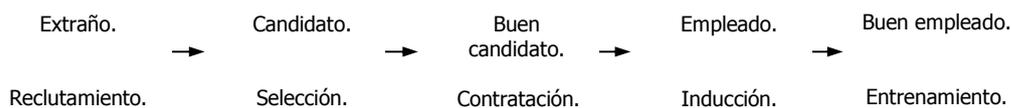
El departamento de personal busca y escoge los mejores candidatos, los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades y los supervisores de línea son los que deciden quién debe ser contratado después de las pruebas.²



3.1.1 Requisitos previos.

Son políticas que el responsable de reclutamiento debe seguir durante el proceso de **dotación de personal**.⁴

- ➔ **Requisición de personal:** es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto. El departamento solicitante la envía al jefe de recursos humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas, se le suministre el personal necesario.⁵
- ➔ **Políticas de personal:** una política es una orientación permanente, clara y precisa que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas y deben ser por escrito.⁶
- ➔ **Análisis de puestos:** es una técnica que se usa para obtener una comprensión de un puesto. Básicamente, es un procedimiento que tiene como finalidad determinar las actividades para cada puesto y el tipo de individuo que debería ser contratado para ejecutar el trabajo.⁷



3.1.2 Reclutamiento.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.⁸

Según Sánchez Barriga, el reclutamiento es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que disponga de un gran número de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos.⁹

3.1.2.1 Proceso de Reclutamiento.

En este proceso se distinguen dos fases importantes, que son:

- a) Fuentes de reclutamiento.
- b) Medios de reclutamiento.

3.1.2.1.1 Fuentes de reclutamiento.

Son los lugares de origen donde se podrá encontrar el personal necesario:

- ➔ Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- ➔ Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- ➔ Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- ➔ Contactos con sindicatos o asociaciones profesionales.
- ➔ Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- ➔ Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- ➔ Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- ➔ Anuncios en periódicos y revistas.
- ➔ Reclutamiento a través de Internet.¹⁰

Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

- ➔ **Fuentes Internas:** se refiere al reclutamiento interno, cuando al haber una determinada vacante la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos con promoción; es más económico, rápido, presenta un índice mayor de validez y de seguridad, es una fuente poderosa de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en capacitación y desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

- ➔ **Fuentes Externas:** se refiere al reclutamiento externo, cuando se dirige a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos; ofrece ventajas como experiencia nueva, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización y aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas y por los mismos candidatos.

3.1.2.1.2 Medios de reclutamiento.

Son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así, atraerlos hacia la organización.¹¹

3.1.3 Selección.

Sánchez Barragán afirma que es un proceso para determinar cuál es, dentro de todos los solicitantes, el mejor para adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.

Según Werther W. Keith D. es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debería contratar.

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre adecuado para el puesto y que permita la realización del trabajador contribuyendo a los propósitos de organización.¹²

La selección de personal intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la gente al puesto.
- b) La eficiencia de la gente al puesto.

3.1.3.1 Proceso de Selección.

- a. Recepción del solicitante.
- b. Entrevista preliminar.
- c. Hoja de solicitud.
- d. Formas de Solicitud.

- e. Entrevista de selección.
- f. Pruebas de empleo.
- g. Investigación de la historia anterior.
- h. Estudio socioeconómico.
- i. Selección preliminar en el Departamento de Personal.
- j. Selección final por el supervisor.
- k. Examen médico de admisión.
- l. Evaluación y control de los resultados.
- m. Decisión final.

El proceso de selección se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de la contratación; es una serie de etapas que deben superar los candidatos y varía de una organización a otra.¹³ Por lo general, la secuencia de etapas que utiliza el departamento de personal es la siguiente:

- a) Recepción del solicitante.** La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo.
- b) Entrevista preliminar.** Pretende detectar en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida y las prestaciones a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.
- c) Hoja de solicitud.** Es la base del proceso de selección ya que todos los demás pasos se comparan con ella, es como la cabeza del expediente del empleado.¹⁴ Ésta abarcará básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.; datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

d) **Formas de Solicitud.** Consiste en estudiar las solicitudes, las hojas de datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad y otras fuentes, para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona.

e) **Entrevista de selección.** (Entrevista de filtro). Los candidatos reclutados pasan por dicha entrevista para ver si disponen de los requisitos y calificaciones expuestos en las técnicas de reclutamiento, es rápida, y sirve para separar a los candidatos que continuarán con el proceso de selección. Las etapas de esta entrevista son: preparación, ambiente, desarrollo, cierre de la entrevista y evaluación del candidato.

f) **Pruebas de empleo.**

➔ **Pruebas de conocimientos o habilidades:** son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

➔ **Exámenes psicológicos:** constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Se enfocan en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo. Mientras que los exámenes de conocimientos miden la habilidad presente de una persona, los exámenes psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales.¹⁵

➔ **Exámenes de personalidad:** sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos.¹⁶

➔ **Técnicas de simulación:** tratan de pasar del estudio individual y aislado, al estudio en grupo; y del método verbal a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, el

acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad.

El protagonista al dramatizar una escena, asume un papel "*role playing*" y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo.

La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y en el ahora como en su vida cotidiana, lo que le permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.¹⁷

g) Investigación de la historia anterior. Esto se suele hacer para obtener una evaluación más objetiva de la persona. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. Dentro de éstas destacan: la investigación de antecedentes de trabajo, investigación de antecedentes penales e investigación de las cartas de recomendación.¹⁸

h) Estudio socioeconómico. Debe proporcionar información de la actividad social-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen en el rendimiento del trabajador; permite conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo con base en las actividades desarrolladas en trabajos anteriores; además de corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general las áreas que se exploran son:

➔ **Antecedentes personales:** estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

- ➔ **Antecedentes familiares:** nombres, estudios y ocupación de los familiares (padres, hermanos, esposa, hijos) e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado), etc.
 - ➔ **Antecedentes laborales:** puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
 - ➔ **Situación económica:** presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.¹⁹
- i) Selección preliminar en el Departamento de Personal.** Es la etapa en donde se reúne toda la información de pruebas de empleo, de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores y se utilizan para saber si la persona es la mejor y más apta para el puesto.
- j) Selección final por el supervisor.** Se acostumbra que el jefe que tiene un puesto vacante en su departamento entreviste a los candidatos seleccionados por el departamento de recursos humanos.
- k) Examen médico de admisión.** Reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. Se realiza al final de las etapas de selección, porque para ser útil debe ser lo más completo posible y en esa forma resulta costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya se tiene como una gran probabilidad de que serán empleados, esto es en atención a las demás pruebas.

Los fines principales que tiene es conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas, saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería, obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto, etc.²⁰

- l) Evaluación y control de los resultados.** El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La **eficiencia** consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y

agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc.

La **eficacia** consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.²¹

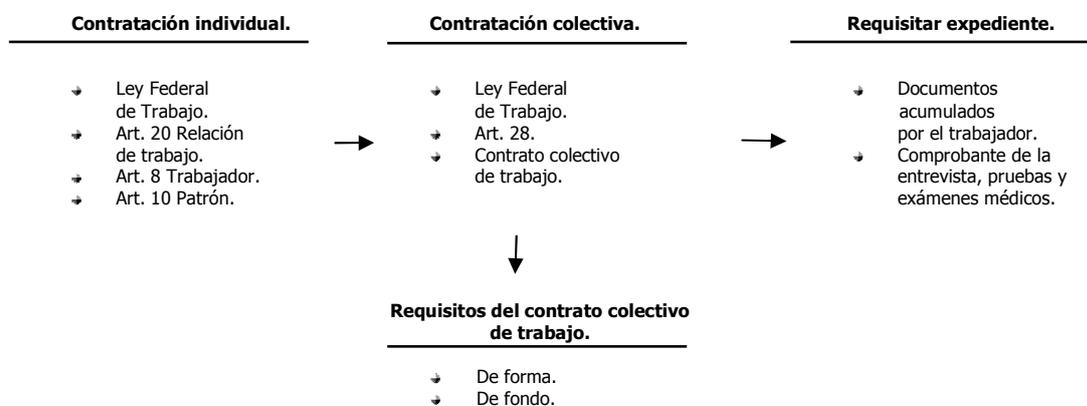
m) Decisión final. Con la información obtenida en cada una de las diversas etapas del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo de éste y al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

3.1.4 Contratación.

De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas: individual y colectiva.

Este proceso incluye una serie de etapas que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización.



3.1.4.1 Contratación individual.

El artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo define lo que se entiende por relación de trabajo como:

“La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”.²²

Por otro lado, el contrato individual de trabajo:

“Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.²³

- ➔ **El trabajador.** El artículo 8 de la Ley Federal de Trabajo define al trabajador como: “La persona física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.²⁴

- ➔ **El patrón.** El artículo 10 de la Ley Federal de Trabajo define al patrón como: “La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”.²⁵

3.1.4.2 Contratación colectiva.

El artículo 286 de la Ley Federal de Trabajo define al contrato colectivo de trabajo como:

“El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”.²⁶ Además tiene como propósito fijar las condiciones de trabajo a medida que éstas van aumentando el grado de dificultad, de intensidad o de calidad.

3.1.4.3 Requisitos del Contrato Colectivo de Trabajo.

Los requisitos del contrato colectivo de trabajo, son de forma y de fondo.

- ➔ **De forma.** Estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; debe de elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra, a la junta local de

conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.

- ✦ **De fondo.** Los requisitos de fondo son los siguientes: los nombres y domicilios de los contratantes, las empresas y establecimientos de abarque, su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada, las jornadas de trabajo, los días de descanso y vacaciones, el monto de los salarios, las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores y las demás estipulaciones que convengan las partes.

3.1.4.4 Requisar el expediente del trabajador.

La función de requisitar el expediente del trabajador es un medio de control de personal que debe contener los documentos que ha acumulado el trabajador durante el proceso de selección, y además los instrumentos que deba proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal.

Dentro de estos documentos se encuentran: la solicitud de empleo, los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico, acta de matrimonio, de nacimiento, certificado de estudios realizados, antecedentes penales, etc.

Estos testimonios documentales los debe de poseer el departamento de personal, para ampararse contra cualquier situación imputable al trabajador que pudiera presentarse en el futuro.

3.1.5 Inducción.

Sánchez Barriga define a la inducción como: el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.²⁷

Por su parte, Sikula lo define así: se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo.²⁸

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en donde se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

El trabajador, para adaptarse lo más rápida y eficazmente al nuevo medio necesita de: la introducción al departamento de personal, introducción al puesto, ayudas técnicas, periodo de prueba y entrevista de ajuste.

- ➔ **Introducción al departamento de personal.** Se le da al trabajador informes de la empresa en la que va a trabajar, su historia, sus productos, etc., políticas generales de personal (qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa), beneficios de los que puede disfrutar, hacerlo visitar la planta y presentarlo con algunos de sus jefes inmediatos.
- ➔ **Introducción al puesto.** Conviene que el nuevo empleado sea presentado con el que habrá de ser su jefe y con sus compañeros inmediatos de trabajo. Así mismo, se le explicará en que consisten sus funciones entregándole por escrito la descripción del puesto para que la lea cuidadosamente; mostrándole los sitios que requiere conocer (lugar de cobro, abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.); posteriormente conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días.
- ➔ **Ayudas técnicas.** Son herramientas que se emplean para la introducción del nuevo empleado, como los llamados folletos de bienvenida.
- ➔ **Periodo de prueba.** Es la continuación de la introducción y puede aprovecharse para hacer investigaciones; es muy conveniente hacer pruebas prácticas en donde el supervisor inmediato deba llenar varias hojas de calificación antes de que el trabajador cause planta (ellas revelarán si el nuevo trabajador pudo realizar, o no, los puntos clave del puesto que se le encomienda).

- ➔ **Entrevista de ajuste.** Una de ellas, es la que se realiza cuando el trabajador va a causar planta por haber pasado satisfactoriamente el periodo de prueba. Otras se realizan durante el empleo normal, sobre todo al llegar a cada aniversario de su ingreso, para analizar sus avances, mejoramientos, fracasos, etc., es un medio de motivación y personalización.²⁹

3.2 Inteligencia Emocional.

El comportamiento humano en la empresa es determinante y si bien ya analizamos otras teorías sobre la solución de problemas y mejora continua de las organizaciones sociales, es necesario enfatizar que además de poseer las aptitudes técnicas medidas generalmente por los exámenes psicométricos durante el proceso de selección ya mencionados, también se busca que los trabajadores que ingresan a trabajar por primera vez cumplan con algunos aspectos de la Inteligencia Emocional para lograr la formación de relaciones positivas en la empresa, así como equipos de trabajo eficaces para la consecución de un objetivo en común con la efectividad de un trabajo placentero productivo.

Por tal motivo, la mente y sus funciones ha sido un tema relevante para el ser humano; la pregunta de cómo aprendemos y cómo sabemos es mucho más antigua que la filosofía formalmente organizada ya que el ser humano siempre ha buscado comprender el comportamiento de todo lo viviente y, en particular, le ha interesado conocerse a sí mismo.

3.2.1 Antecedentes.

El estudio de la inteligencia y su relación con las emociones comienza en la antigua Grecia; época en donde aparecieron grandes matemáticos, investigadores y filósofos como Aristóteles³⁰ quien sostenía que el conocimiento intelectual se obtenía a través de las sensaciones que son abstraídas y captadas por la inteligencia, transformándose con el tiempo en un conocimiento universal.

En este contexto, los fenómenos eran explicados desde un enfoque filosófico, siendo el cosmólogo Empédocles³¹ el que formula la “Teoría de los cuatro tipos de temperamentos” (colérico, melancólico, sanguíneo y flemático), en donde suponía que el cuerpo humano se componía de

cuatro elementos básicos como: **fuego, tierra, aire y agua**. Años más tarde, Hipócrates amplió esta teoría relacionando dichos elementos con los cuatro humores corporales como son **bilis roja, bilis negra, sangre y mucosidades** respectivamente.

Dicho lo anterior, se establecieron las bases para una psicología determinada primordialmente por los humores corporales, donde la bilis negra con la tierra predisponía un temperamento **melancólico**, la bilis roja caliente y seca con el fuego caracterizaba al **colérico**, la sangre caliente y húmeda con el aire predisponía al **sanguíneo** y finalmente las mucosidades frías y húmedas con el agua determinaban el carácter **flemático**.

Una excesiva expansión de estos humores por el cuerpo se consideraba la causa de determinados estados anímicos y predisposiciones del carácter. Por ejemplo, una persona sanguínea se distinguía por ser activa, predispuesto a las emociones placenteras, débil y sujeto a bruscos cambios. La persona flemática se caracterizaba por ser lento, de escasa vivacidad, calmada y fuerte. Una persona colérica era capaz de expresarse, emocionalmente era activo y fuerte y finalmente la persona melancólica tendía a la tristeza y a la debilidad.

Durante el siglo XV y XVI surge el movimiento renacentista en donde se abordan los problemas del espíritu y la materia, se estudia más a la naturaleza y los fenómenos que aparecen en ella, por consiguiente, Robert Burton³² junto con sus contemporáneos, elaboró una tesis en donde argumentaba que la composición de los humores corporales y el equilibrio anímico del ser humano era sensible a influencias externas como la alimentación, la edad y las pasiones.

Suponía que las pasiones frías y secas como la tristeza y el temor provocaban que el bazo generara una hipersecreción de humor de bilis negro al mismo tiempo que encogían al corazón. En oposición a estas facultades inferiores, estaba la razón que capacitaba a los seres humanos para el enjuiciamiento de las cosas y el discernimiento entre el bien y el mal.

Años más tarde, Charles Darwin³³ en la exposición de “Las emociones en el hombre y en los animales”, pretendía demostrar que existen algunos esquemas de comportamiento congénitos para las emociones más importantes como: la alegría, la tristeza, el enojo y el miedo; observó que

determinadas emociones desencadenan reacciones mímicas, anímicas y psicológicas, por lo cual relacionó las experiencias emocionales con componentes biológicos.

Es hasta la época moderna en donde varios filósofos se ocuparon de explicar los fenómenos psicológicos como René Descartes³⁴, autor que marca el origen de la psicología moderna dentro de una vertiente filosófica racionalista distinguiendo la mente o conciencia del cuerpo o sustancia material, los cuales se encuentran separados pero relacionados; siendo una de sus aportaciones importantes el estudio de las emociones.

Así, se consideraba que las emociones hacían al hombre inferior, sin embargo, en estudios científicos realizados recientemente también se consideran de gran importancia el papel de éstas, razón por la cual, no sólo se tiene un concepto de inteligencia basado en operaciones lógicas, sino que se incluye también un enfoque basado en las habilidades sociales, de donde surge lo que se denomina Inteligencia Emocional.

3.2.2 Fundamentos teóricos: emoción y cognición.

Han surgido diversos estudios que a través de la creación de los test tratan de medir la inteligencia y según los resultados obtenidos se intentan definir las capacidades o habilidades que posee el sujeto, lo que comúnmente se conoce como **Coefficiente Intelectual**, motivo por el cual desde hace varios años la inteligencia se ha destacado como un aspecto fundamental en la adquisición de cualquier conocimiento.

La **emoción** y **cognición** (comúnmente conocida como inteligencia) son dos conceptos independientes que a través del tiempo han cobrado importancia en el aspecto social y organizacional considerando que estos términos mantenían una relación antagónica, en la actualidad se pretende integrar ambas nociones en un mismo concepto: la **Inteligencia Emocional**, definida por Daniel Goleman³⁵ como la habilidad para reconocer, tratar y afrontar las propias emociones y las de los demás.

Ahora bien, para obtener una mayor comprensión sobre este nuevo concepto se considera importante revisar en primera instancia, las nociones de inteligencia y emoción.

3.2.3 La Inteligencia.

El término de inteligencia se ha empleado para denotar únicamente la habilidad cognitiva de aprender o razonar y aunque existen diferentes tipos, este concepto implica la reunión de información, el aprendizaje y el razonamiento de la misma, de tal manera que el vocablo cognición ha sido usado para referirse a actividades como pensar, concebir y razonar.³⁶

Alfred Binet³⁷ consideraba la inteligencia como la capacidad para realizar adaptaciones con el propósito de obtener un fin deseado y el poder de la autocrítica.

Según Wechsler³⁸ es el conjunto o capacidad global del individuo para actuar de un modo propositivo, pensar de manera racional y enfrentarse efectivamente con su ambiente.

En este plano, encontramos que los investigadores clásicos buscaban obtener un índice promedio o CI (Coeficiente Intelectual) que reflejara el factor general de habilidad intelectual en las personas, sin embargo, con el paso del tiempo fueron desarrollándose diferentes modelos de inteligencia con lo que se pretendía demostrar la existencia de múltiples inteligencias.

Los modelos cuyo objetivo ha sido distinguir entre diversos tipos de inteligencia han ampliado el campo de investigación, al dejar de lado el marco psicométrico considerando con mayor énfasis los indicadores personales y ambientales que posiblemente se encuentran involucrados, motivo por el cual destacan dos importantes teorías básicas: la “Teoría Triárquica” de Sternberg³⁹ y la “Teoría de las Inteligencias Múltiples” de Gardner.⁴⁰

3.2.3.2 Teoría Triárquica de Sternberg.

Este autor ha descrito tres tipos diferentes de inteligencia: la inteligencia componencial, la inteligencia experiencial y la inteligencia contextual.

La **inteligencia componencial** se refiere a la habilidad de la persona para aprender a hacer cosas nuevas, adquirir nueva información, asimilar el conocimiento explícito que se enseña en la escuela, almacenar y recuperar esa información y llevar a cabo tareas de forma rápida y efectiva.

En segundo término propuso la **inteligencia experiencial** como la capacidad de solucionar problemas y para actuar de forma creativa y perspicaz, es decir, resolver creativamente problemas nuevos.

Define la **inteligencia contextual** como la habilidad del individuo para emplear sus conocimientos prácticos y su sentido común, así como para adaptarse al ambiente, llegando a reformar su entorno para adaptar sus posibilidades y minimizar sus defectos.

El aporte de Sternberg al estudio de la inteligencia amplió significativamente la visión tradicional que se tenía sobre ella, al destacar la importancia del contexto sociocultural y distinguir varios tipos de inteligencias: la inteligencia práctica (cotidiana y social), la creativa y la analítica (emocional y cognitiva) siendo así como en los años ochenta se inicia una nueva perspectiva de entender y estudiar la inteligencia.⁴¹

3.2.3.3 Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner.

Años más tarde, se inicia una nueva forma de entender y estudiar la inteligencia con Howard Gardner con su obra "La estructura de la mente", en oposición de definir la **inteligencia** en términos del rendimiento que se desarrolla cuando se resolvían los problemas de los tests, la define como la capacidad para resolver problemas y crear productos valorados proponiendo la existencia de siete inteligencias que posteriormente amplía a ocho.⁴²

Gardner comienza por cuestionar el término de inteligencia que es enfocado principalmente hacia el Coeficiente Intelectual de los individuos, en contraste para este autor, existe un amplio espectro de inteligencias tales como:

- ➔ **Inteligencia musical.** Permite a los individuos crear, comunicar y entender los significados que provienen de los sonidos.

- ➔ **Inteligencia lingüística.** Es la capacidad de utilizar con claridad las habilidades relacionadas con el lenguaje. Esta inteligencia permite a los individuos comunicar y dar sentido al mundo a través del lenguaje.

- ➔ **Inteligencia lógico-matemática.** Capacita a los individuos para usar y apreciar relaciones abstractas. Se manifiesta en la habilidad para el razonamiento lógico-matemático y la producción científica en general.
- ➔ **Inteligencia viso-espacial.** Capacidad para elaborar un modelo mental del mundo espacial y poder operar usando este modelo.
- ➔ **Inteligencia corporal-cenestésica.** Es la capacidad para resolver problemas o elaborar productos empleando el cuerpo en su totalidad o parte del mismo.
- ➔ **Inteligencia intrapersonal.** Es la capacidad de formarse un modelo lo más certero de uno mismo, y ser capaz de utilizarlo para un desenvolvimiento en la vida.
- ➔ **Inteligencia interpersonal.** Es la capacidad para entender los deseos, intenciones, estados de ánimo, sentimientos y motivaciones ajenas.

Considerando las dos últimas de mayor importancia, ya que representan las bases teóricas sobre las que se sustentan los principios de la Inteligencia Emocional.

Se define a la inteligencia interpersonal como la capacidad de comprender a los demás, saber qué los motiva, cómo operan y cómo trabajar cooperativamente con ellos, mientras que la inteligencia intrapersonal es la capacidad de tomar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de emplear ese modelo para actuar eficazmente.

Inteligencia interpersonal, es aquella que se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado.

Inteligencia intrapersonal, es el conocimiento de los aspectos internos de un individuo; el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar

discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta.

Es importante destacar que esta teoría introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la competencia social sentando las bases de lo que hoy se conoce como Inteligencia Emocional.

3.2.4 La emoción.

Etimológicamente, la palabra emoción proviene del latín *motere* y significa estar en movimiento o moverse; es decir, la emoción es el catalizador que impulsa a la acción provocando que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia.⁴³ Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar, y se activa con frecuencia por alguna de nuestras impresiones grabadas en el cerebro o por medio de los pensamientos cognitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico en el cuerpo humano.

Charles Darwin fue el primer científico en señalar que las emociones se han desarrollado originalmente para preparar a los animales para la acción, en especial ante una situación de emergencia y cada emoción está vinculada a elementos fisiológicos precisos tanto la respiración como el tono muscular, el pulso cardíaco, la presión arterial, la postura, los movimientos y las expresiones faciales que son pautas habituales que comienzan a determinar por sí mismas los estados anímicos.⁴⁴

Según el autor Eduardo Soto⁴⁵, las emociones son agitaciones del ánimo producidas por ideas, recuerdos, deseos, sentimientos o pasiones; son estados afectivos de mayor o menor intensidad y de corta o larga duración manifestándose por una conmoción orgánica. Es un estado interno (fisiológico y mental) del organismo provocado por la respuesta interna del sujeto ante un estímulo que se percibe como agradable o desagradable.

Robert Cooper y Ayman Sawaf⁴⁶ consideran que la función social de las emociones está siempre presente, según estos autores, las emociones sirven como la fuente más poderosa, auténtica y motivadora de la energía humana.

Según Daniel Goleman⁴⁷, el Oxford English Dictionary define la emoción como cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado.

La emoción se ha relacionado con los campos de la psicología, desempeñando un papel fundamental en la conformación de las situaciones sociales; en la actualidad se ha dado mayor importancia a la funcionalidad de las emociones como fuente principal de la motivación y como modelador de la opinión y juicio de las personas.

3.2.4.1 Emociones primarias.

Ha sido un reto tratar de clasificar las emociones para identificar las más importantes y fundamentales en nuestras vidas cotidianas. En este plano encontramos 8 categorías básicas: temor, sorpresa, tristeza, disgusto, ira, esperanza, alegría y aceptación.⁴⁸

La mayoría de los especialistas están de acuerdo en trazar una línea en el conjunto de las emociones humanas y distinguir aquellas que son primarias (evolutivamente) de las que son secundarias.

Para el célebre psicólogo Theodore Ribot, nuestra personalidad envuelve en su profundidad el origen de la gran trinidad afectiva constituida por el miedo, la cólera y el deseo: son los tres instintos nacidos directamente de la vida orgánica: instinto defensivo, instinto ofensivo, instinto nutrición.

Desde este punto de partida se mantuvieron el miedo y la cólera, posteriormente se agregaron la alegría y la tristeza (emociones que poseen también los mamíferos superiores), conformado entonces un cuadro de cuatro emociones primarias, con su respectiva variedad de manifestaciones:

- ➔ **Cólera:** enojo, mal genio, atropello, fastidio, molestia, furia, resentimiento, hostilidad, animadversión, impaciencia, indignación, ira, irritabilidad, violencia y odio patológico.

- ➔ **Alegría:** disfrute, felicidad, alivio, capricho, extravagancia, deleite, dicha, diversión, estremecimiento, éxtasis, gratificación, orgullo, placer sensual, satisfacción y manía patológica.
- ➔ **Miedo:** ansiedad, desconfianza, fobia, nerviosismo, inquietud, terror, preocupación, aprehensión, remordimiento, sospecha, pavor y pánico patológico.
- ➔ **Tristeza:** aflicción, autocompasión, melancolía, desaliento, desesperanza, pena, duelo, soledad, depresión y nostalgia.

3.2.4.2 Su respuesta fisiológica.

En nuestro repertorio emocional, cada emoción juega un papel singular; con nueva metodología para explorar el cuerpo y el cerebro, los investigadores han descubierto más detalles fisiológicos acerca de cómo es que cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta:

Ira: La sangre fluye a las manos y así resulta más fácil tomar un arma o golpear un enemigo; el ritmo cardíaco se eleva, lo mismo que el nivel de adrenalina, lo que garantiza que se podrá cumplir cualquier acción vigorosa.

Miedo: La sangre va a los músculos esqueléticos, en especial a los de las piernas, para facilitar la huida. El organismo se pone en un estado de alerta general y la atención se fija en la amenaza cercana.

Felicidad: Aumenta la actividad de los centros cerebrales que inhiben los sentimientos negativos y pensamientos inquietantes. El organismo está mejor preparado para encarar cualquier tarea, con buena disposición y estado de descanso general.

Amor: Se trata del opuesto fisiológico al estado de “lucha o huye” que comparten la ira y el miedo. Las reacciones parasimpáticas generan un estado de calma y satisfacción que facilita la cooperación.

Sorpresa: El levantar las cejas permite un mayor alcance visual y mayor iluminación en la retina, lo que ofrece más información ante un suceso inesperado.

Disgusto: La expresión facial de disgusto es igual en todo el mundo (el labio superior torcido y la nariz fruncida) y se trataría de un intento primordial por bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o escupir un alimento perjudicial.

Tristeza: El descenso de energía tiene como objeto contribuir a adaptarse a una pérdida significativa (resignación).⁴⁹

3.2.4.3 Su función.

Los psicólogos han detectado diversas funciones de importancia que cumplen las emociones en nuestras vidas cotidianas. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

Prepararnos para la acción, ya que actúan como nexo entre los sucesos del ambiente externo y las respuestas que presenta el individuo; son estímulos que ayudan a producir respuestas efectivas ante diversas situaciones.

Dan forma a nuestro comportamiento futuro, es decir, sirven para promover el aprendizaje de información que nos ayudará a elaborar respuestas adecuadas en el futuro; de igual forma, las emociones placenteras actúan como reforzamiento para los comportamientos previos y por ello son capaces de conducir a un individuo a buscar situaciones parecidas en el futuro.

Ayudan a **regular nuestra interacción social**; las emociones que experimentamos son evidentes para los observadores, pues se comunican mediante nuestro comportamiento verbal y no verbal; éstos pueden funcionar como una señal permitiéndoles comprender de manera más adecuada lo que estamos experimentando y predecir así nuestro comportamiento futuro. Al mismo tiempo promueve una interacción social más eficaz y adecuada.⁵⁰

De este modo, a través de la evolución de los conceptos, la emoción y la inteligencia han presentado una gama de propuestas y perspectivas que incluyen los contextos ambientales,

situacionales, culturales y personales. La Inteligencia Emocional es una de ellas y se ha configurado como resultado del desarrollo, evolución y combinación de ambos conceptos.

3.2.5 Desarrollo del término de Inteligencia Emocional.

En 1976, el Dr. **Wayne Dyer**, en su libro “Tus Zonas Erróneas” empieza a cuestionar el término de Coeficiente de Inteligencia, que usualmente se emplea para suponer que una persona inteligente es aquella que tiene una serie de títulos académicos, o una gran capacidad dentro de alguna disciplina escolástica (matemáticas, ciencias, un enorme vocabulario, una memoria para recordar hechos superfluos, o si es un gran lector).

Por su parte, en 1989 **Ayman Sawaf**, inicia estudios sobre el conocimiento emocional aplicado a la empresa.

Hacia el año de 1990, el término “Inteligencia Emocional” se utilizó por primera vez por los psicólogos **Peter Salovey** de la Universidad de Harvard y John Mayer de la Universidad de New Hampshire, dando inicio a muchos estudios al respecto en esta década.

Años más tarde, en 1995, el libro sobre “Inteligencia Emocional” de **Daniel Goleman** generó un impulso sobre este concepto en la conciencia pública norteamericana.

Para el año de 1997, **Robert Cooper** y **Ayman Sawaf**, publican el libro la Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las Organizaciones, en donde publican el primer test estadísticamente aprobado para el Cociente emocional.

Posteriormente en 1998, Daniel Goleman publica otro libro de Inteligencia Emocional denominado “Inteligencia Emocional en la Empresa”, en donde explica sus experiencias y estudios en diversas empresas, así como describe 25 aptitudes emocionales que fundamentalmente debe tener un gerente o un empleador.⁵¹

3.2.5.1 Definiciones.

La Inteligencia Emocional es un concepto que pretende describir el papel y la importancia de las emociones en la funcionalidad intelectual; desarrollado por Peter Salovey y Robert Sternberg, basándose en los estudios realizados por Howard Gardner.

Peter Salovey y Jhon Mayer la definen como un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias, así como las de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.⁵²

Según Daniel Goleman; la Inteligencia Emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.⁵³

Para Robert Cooper⁵⁴ 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. Dentro de esta nueva perspectiva se identifican las habilidades sociales que ayudan a entender, manejar y actuar a una persona en un contexto, al mismo tiempo que se pretende comprender la influencia de las características estables de la personalidad en situaciones diferentes y por último, en el contexto emocional se examinan las diferencias de desarrollo del afecto, según las situaciones y características demográficas y culturales.

Esta perspectiva y sus tres dimensiones han tenido un importante impacto en el desarrollo de modelos de Inteligencia Emocional que buscan su relación y su efecto en los diferentes ambientes de acción del individuo; entre ellos, el ambiente organizacional-laboral.

3.2.5.2 Modelos.

La Inteligencia Emocional es un concepto muy reciente, el cual complementa el término tradicional de inteligencia ya que le suma importancia a las emociones, es así como la inteligencia emocional comprende una serie de habilidades necesarias para el óptimo desarrollo del individuo,

tanto a nivel personal como social y laboral. A partir de lo mencionado diversos autores han propuesto diferentes aproximaciones a este concepto.

3.2.5.2.1 Mayer y Salovey.

En su teoría se enfocan a las habilidades emocionales las cuales pueden ser desarrolladas a través del aprendizaje y la experiencia; estos autores definían inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción de uno mismo y de los demás. Hacen referencia a cualidades como la comprensión de nuestros propios sentimientos, la empatía por los sentimientos de los demás y la regulación de la emoción. De esta forma, su definición actualizada es la siguiente:

“La Inteligencia Emocional supone la habilidad de percibir de forma correcta, evaluar y expresar las emociones. La habilidad para acceder y/o generar los sentimientos cuando pueden facilitar el pensamiento. La habilidad para comprender las emociones y la conciencia emocional. Y la habilidad para regular las emociones con el objetivo de crecer emocional e intelectualmente”.⁵⁵

Posteriormente, Salovey y Sternberg derivan el término Inteligencia Emocional que consiste en los siguientes puntos:

- ➔ **Autoconciencia.** Es la base para todos los demás componentes; estar conscientes de lo que se siente. Las personas que están en contacto con sus sentimientos desarrollan una mejor posición para guiar sus propias vidas y sus acciones.
- ➔ **Manejo de las emociones.** Es la capacidad para equilibrar los estados de ánimo de uno mismo de tal modo que las preocupaciones, la ansiedad, el temor o el enojo no nublen el pensamiento ni interfieran con lo que debe hacerse.
- ➔ **Automotivación.** Es la capacidad para tener fe y para persistir frente a los obstáculos, los reveses y aún ante el fracaso total. Esta habilidad es de gran importancia para el logro de las metas a largo plazo.

- ➔ **Empatía.** Es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, de reconocer lo que siente sin que sea necesario que se lo diga. A menudo las personas no dicen como se sienten con palabras, sino en su tono de voz, en su lenguaje corporal y en la expresión de su rostro.
- ➔ **Habilidad social.** La facultad de comunicarse con otras personas, de establecer relaciones positivas, de responder a las emociones de otras personas y de influir en ellas.

Como se puede observar el término Inteligencia Emocional fue acuñado por Salovey y Mayer, popularizado por Goleman.

3.2.5.2.2 Daniel Goleman.

Este autor populariza el concepto de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey en su libro "Inteligencia Emocional", en el que plantea la existencia de un Cociente Emocional (CE) que no se opone al Cociente Intelectual (CI), sino que se complementa. Señalando que algunas personas han sido dotadas con ambos cocientes, otras con menor cantidad o con ninguna de uno u otro.

Goleman⁵⁶ considera una serie de factores que constituyen este nuevo concepto:

- ➔ **Conciencia de uno mismo.** Se refiere a la conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
- ➔ **Autorregulación.** Es el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.
- ➔ **Motivación.** Son las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.
- ➔ **Empatía.** La define como la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
- ➔ **Habilidades sociales.** Es la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

3.2.5.2.3 Cooper y Sawaf.

Una tercera concepción es la propuesta por Robert K. Cooper y Ayman Sawaf⁵⁷ quienes exponen su modelo de los “Cuatro Pilares de la Inteligencia Emocional”, dichos pilares que conforman este concepto son los siguientes:

- ➔ **Alfabetización emocional.** La honradez emocional, la energía, el conocimiento, el “*feedback*”, la intuición, la responsabilidad y la conexión forman el pilar de la eficacia y el aplomo personal.
- ➔ **Agilidad emocional.** Sirve para fomentar nuestra autenticidad, nuestra credibilidad y nuestra flexibilidad, ampliar nuestro círculo de confianza y nuestra capacidad para escuchar, asumir conflictos y sacar el máximo partido posible del descontento positivo.
- ➔ **Profundidad emocional.** Se trata de armonizar la vida y el trabajo con el potencial y las intenciones que le son peculiares, poniendo en ello su integridad, su empeño y su responsabilidad.
- ➔ **Alquimia emocional.** Con este factor ampliamos nuestro instinto y nuestra capacidad de creación aprendiendo a fluir con los problemas y las presiones, y a competir contra el futuro educando nuestras facultades para percibir mejor las soluciones y oportunidades ocultas.

La Inteligencia Emocional requiere que aprendamos a reconocer y a valorar los sentimientos, en nosotros mismos como en los demás, y que reaccionemos adecuadamente a ellos aplicando eficazmente la información y la energía de las emociones a nuestra vida cotidiana y nuestro trabajo. En resumen, partiendo de las definiciones anteriores encontramos ciertos elementos que coinciden:

La capacidad para *identificar y discriminar nuestras propias emociones y las de los demás*. Se refiere a la competencia emocional de “conciencia de uno mismo”, como son el auto-

conocimiento, la valoración emocional y la confianza en uno mismo y la “alfabetización emocional”.

La capacidad para *manejar y regular las emociones*. Hace mención a las competencias emocionales de “autorregulación” y “motivación”. De esta manera, hay que saber qué hacer con esas emociones que ahora somos capaces de reconocer e identificar.

La capacidad de *utilizar las emociones de forma adaptativa*. Se puede entender como un conjunto de competencias emocionales relacionadas con la empatía (comprensión de los demás), las habilidades sociales, el desarrollo de los demás, la orientación hacia el servicio y el optimismo.

Como se puede observar los autores mencionados ponen gran énfasis en las emociones como un elemento necesario para la adaptación y mejor eficacia en el desempeño de aquellas actividades que requieren del uso del razonamiento, lógico-matemático, verbal etc. Siendo así que la persona que conozca , adopte y ponga en práctica elementos tales como empatía, conciencia de uno mismo, auto-regulación, motivación, etc., tendrá mayor probabilidad de que su desempeño sea el adecuado, tanto en el ámbito académico, laboral y en sus relaciones con los otros y con él mismo.

3.2.6 Capacidades y competencias de la Inteligencia Emocional.

La Inteligencia Emocional es una forma de interactuar con el mundo, considerando de manera importante los sentimientos y engloba habilidades tales como: el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, entre otras.

Elas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. La persona con habilidades emocionales bien desarrolladas también tiene más probabilidades de sentirse satisfecha y ser eficaz en su vida.

Una **competencia emocional** es una capacidad adquirida basada en la Inteligencia Emocional, que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente, lo que determina el potencial del que

dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos: conciencia de uno mismo, motivación, autocontrol, empatía y capacidad de relación. Nuestra competencia emocional, por su parte, muestra hasta qué punto hemos sabido trabajar este potencial en nuestro mundo laboral.

Las capacidades de la Inteligencia Emocional son las siguientes:

- **Independencia.** Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- **Interdependencia.** Cada individuo depende en cierta medida de los demás, con los que se halla unido por interacciones muy poderosas.
- **Jerarquización.** Las *capacidades* de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente (por ejemplo, el autoconocimiento resulta esencial para el autocontrol y la empatía; el autocontrol y el autoconocimiento contribuyen a la motivación, y estas cuatro capacidades resultan esenciales, a su vez, para desarrollar habilidades sociales).
- **Necesidad pero no-suficiencia.** Poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando o ejerciendo las *competencias* asociadas con ella (por ejemplo, la colaboración y el liderazgo; factores tales como el clima que se respira en una determinada empresa o el interés de las personas por su trabajo también determinan si estas aptitudes acabarán manifestándose).
- **Genéricas.** La lista general resulta hasta cierto punto aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes, es decir, esta lista brinda un inventario de nuestras fortalezas y pone de relieve las competencias que debemos fomentar.

Las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una capacidad subyacente de la Inteligencia Emocional, capacidades que son vitales si las personas quieren aprender las competencias necesarias para tener éxito en su trabajo; éstas también pueden variar en la medida en que ascendemos de categoría laboral, ya que en las empresas más

grandes los directivos de mayor rango necesitan más conciencia política que los mandos intermedios.

A continuación se muestra la relación existente entre las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional y las veinticinco competencias emocionales. Nadie es perfecto en esta escala, todos tenemos inevitablemente un perfil de puntos fuertes y débiles.

Dentro de las competencias personales que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos se encuentran:

1. Autoconocimiento. Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

- ➔ **Conciencia emocional.** Reconocer las propias emociones y sus efectos. Qué se está sintiendo y por qué. Comprenden vínculos existentes entre sus sentimientos, pensamientos, palabras y acciones. Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento. Conocimiento básico de sus valores y objetivos.
- ➔ **Valoración adecuada de uno mismo.** Conocer las propias fortalezas y debilidades. Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia, sensibles a los nuevos puntos de vista, a la formación continua y al desarrollo de sí mismos. Cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos.

Los ejecutivos actuales necesitan estar abiertos a los mensajes sinceros y directos, procedentes de todas y cada uno de los sectores de la empresa, conocer los aspectos que deben mejorar y saber cuándo deben trabajar con alguien que posea una capacidad de la que ellos carecen.

- ➔ **Confianza en uno mismo.** Seguridad en la valoración de lo que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades. Pueden expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto. Son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones. La seguridad en nosotros mismos nos proporciona la suficiente seguridad como para asumir el papel de líder.

Las personas dotadas de mucha confianza en sí mismas poseen carisma e inspiran seguridad en quienes les rodean. Suelen considerarse individuos eficaces, capaces de asumir desafíos y dominar nuevas tareas, se ven a sí mismos como catalizadores, promotores e iniciadores cuyas habilidades los colocan por encima de la media. Esta percepción de fortaleza les permite justificar mejor sus decisiones y acciones, y permanecer inamovibles frente a cualquier tipo de oposición. Son “auto-eficaces”.

2. **Autorregulación.** Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.

- ➔ **Autocontrol.** Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- ➔ **Confiabilidad.** Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
- ➔ **Integridad.** Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
- ➔ **Adaptabilidad.** Flexibilidad para afrontar los cambios. (Liderazgo ágil con la capacidad para recurrir a diferentes estilos directivos con personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa desde los vendedores hasta la alta dirección).
- ➔ **Innovación.** Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

3. **Motivación.** Tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

- ➔ **Motivación de logro.** Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- ➔ **Compromiso.** Secundar los objetivos de un grupo u organización.
- ➔ **Iniciativa:** Prontitud a actuar cuando se presenta la ocasión
- ➔ **Optimismo.** Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Por otra parte dentro de las competencias sociales que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás se encuentran:

4. Empatía. Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

- ➔ **Comprensión de los demás.** Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- ➔ **Orientación hacia el servicio.** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- ➔ **Aprovechamiento de la diversidad.** Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- ➔ **Conciencia política.** Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

5. Habilidades Sociales. Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

- ➔ **Influencia.** Emplear tácticas de persuasión eficaces.
- ➔ **Comunicación.** Emitir mensajes claros y convincentes.
- ➔ **Liderazgo.** Inspirar y dirigir a grupos y personas.
- ➔ **Catalización del cambio.** Iniciar o dirigir los cambios.
- ➔ **Resolución de conflictos.** Capacidad de negociar y resolver conflictos.
- ➔ **Colaboración y cooperación.** Ser capaces de trabajar con los demás en consecución de una meta en común.
- ➔ **Habilidades de equipo.** Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.⁵⁸

3.2.7 La Inteligencia Emocional en la organización.

Al investigar los rasgos distintivos del desempeño óptimo en el mundo del trabajo, McClelland se sumaba a una aventura en sus primeros pasos científicos basándose en la obra de Frederick Taylor, que como ya se mencionó en el capítulo dos, dio lugar a una escuela de racionalización del trabajo, tomando como modelo a la máquina se dedicó a analizar minuciosamente los movimientos mecánicos más eficaces para aumentar el rendimiento de un determinado trabajador y con el taylorismo llegó también un nuevo criterio de evaluación, las pruebas para determinar el **Cociente Intelectual**, ya que en opinión de sus defensores la medida de excelencia había que buscarla en las capacidades de la mente humana.

Con la aparición posterior del pensamiento freudiano, otra oleada de especialistas señaló que además del Cociente Intelectual, también debía tenerse en cuenta la **personalidad** como uno de los factores característicos de la excelencia. De hecho en la década de los sesenta, los test de personalidad y las tipologías (el hecho de que una persona sea extrovertida o introvertida), pasaron a engrosar las pruebas para medir el potencial laboral de una determinada persona. Sin embargo, el hecho es que la mayor parte de los test de personalidad existentes hasta entonces habían sido concebidos para fines completamente diferentes (como el diagnóstico de trastornos psicológicos) y en ese sentido, eran predictores escasamente fiables del desempeño laboral.

El artículo de McClelland publicado en 1973 bajo el título de *“Testing for Competence Rather than Intelligence”* (Pruebas para la competencia antes que para la inteligencia), cambió radicalmente los términos del debate. En su opinión, las aptitudes académicas tradicionales (como las calificaciones y títulos) no permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida.

En su lugar, este autor proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, por ejemplo.

Dicho artículo 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 esté llevando a cabo. Desde esa nueva perspectiva, una **competencia** es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz, dicho de otra manera, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.

Esta visión es la que durante el último cuarto de siglo ha originado la investigación de cientos de miles de trabajadores, desde dependientes hasta altos ejecutivos; y lo que se desprende de todos estos estudios es que la Inteligencia Emocional constituye el factor común de las aptitudes personales y sociales determinantes del éxito.

Así mismo, la vida organizacional se encuentra constantemente cargada de emociones fuertes, sin embargo, tradicionalmente se ha considerado el lugar de trabajo como un ambiente racional, donde las emociones no tienen funciones productivas y cuya intervención sólo sesga las percepciones e interfiere con la capacidad de raciocinio y toma de decisiones.

En la actualidad, aunque este enfoque ha cambiado, todavía existe un número significativo de prejuicios acerca del papel que desempeñan las emociones en la vida organizacional. Ahora, los resultados de las investigaciones han logrado el reconocimiento por parte de los líderes industriales de la importancia de la relación entre las emociones y los resultados laborales, específicamente su notable influencia en los comportamientos y actitudes de los trabajadores.

Debido a lo anterior, se ha comenzado a ubicar lo emocional como un componente integrado a la vida laboral, dejándose de lado la idea de que las emociones retardan o estancan a las organizaciones, sus objetivos y su efectividad. Adicionalmente, la capacidad emocional de los individuos está ganando un mayor crédito en la toma de decisiones, la negociación, la solución de problemas, la adaptación a cambios organizacionales y la construcción de relaciones laborales.

El estudio de la Inteligencia Emocional resulta importante debido a la existencia de modelos de Cultura Organizacional débiles, es decir; los valores, hábitos y normas de algunas instituciones no son los adecuados, ya que existe carencia de verdaderos líderes que actúen con base en ésta.

Los crecientes conflictos entre el gerente-empleado, la resistencia al cambio y la falta de comunicación, entre otros aspectos; propician la necesidad de fomentar un verdadero trabajo en equipo con el fin de desarrollar y diseñar objetivos comunes. Hoy en día, las empresas además de encontrar aptitudes técnicas en los trabajadores que ingresan a trabajar por primera vez, buscan que cumplan con algunos aspectos de la Inteligencia Emocional.

De tal modo que aquellos que desean ingresar deben reunir también las características básicas como: saber escuchar y comunicarse oralmente, adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses, dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en común de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado, efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos, efectividad en la organización, deseo de contribuir, así como potencial para el liderazgo.

Para vincular los principios teóricos de la Inteligencia Emocional con la práctica en las organizaciones, en el siguiente capítulo reseñaremos su aplicación en una organización del sector financiero.

Referencias.

1. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). Administración moderna de personal. México D. F., Thompson Learning.
2. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2000). Administración moderna de personal. Fundamentos. México D. F., Thompson Learning.
3. Reyes Ponce, Agustín. (2007). Administración de personal. Relaciones Humanas. México D. F., Limusa.
4. Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México D. F., Mc Graw Hill.
5. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2000) Ob Cit. Ref. 2.
6. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). Ob Cit. Ref. 1.
7. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2000). Ob Cit. Ref. 2.
8. Chiavenato, Idalberto. (2007). Ob Cit. Ref. 4.
9. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). Ob Cit. Ref. 1.
10. Ob Cit. Ref. 1.
11. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2000). Ob Cit. Ref. 2.
12. Ob Cit. Ref. 2.
13. Ob Cit. Ref. 2.
14. Reyes Ponce, Agustín. (2007). Ob Cit. Ref. 3.
15. Ob Cit. Ref. 3.
16. Ob Cit. Ref. 3.
17. Ob Cit. Ref. 3.
18. Ob Cit. Ref. 3.
19. Ob Cit. Ref. 3.
20. Ob Cit. Ref. 3.
21. Chiavenato, Idalberto. (2007). Ob Cit. Ref. 4.
22. Reyes Ponce, Agustín. (2007). Ob Cit. Ref. 3.
23. Ob Cit. Ref. 3.
24. Ob Cit. Ref. 3.
25. Ob Cit. Ref. 3.
26. Ob Cit. Ref. 3.
27. Ob Cit. Ref. 3.

28. Ob Cit. Ref. 3.
29. Ob Cit. Ref. 3.
30. Santrock, John W. (2004). Introducción a la psicología. Psicología organizacional. México, McGraw Hill.
31. Hardy, Thomas L. y Jackson Richard H. (1998). Aprendizaje y cognición. Madrid, Pentrice Hall.
32. Santrock, John W. (2004). Ob. Cit. Ref. 30.
33. Ob. Cit. Ref. 30.
34. Ob. Cit. Ref. 30.
35. Goleman, Daniel. (2003). La Inteligencia Emocional. México, Punto de lectura.
36. Merani, Alberto. (1998). Diccionario de Psicología. México, Grijalbo.
37. Cohen, Ronald J. (2001). Pruebas y evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición. México, Mc Graw Hill.
38. Aiken, Lewis. (2003). Test psicológicos y evaluación. Undécima edición. México, Pearson Educación.
39. Santrock, John W. (2004). Ob. Cit. Ref. 30.
40. Ob. Cit. Ref. 30.
41. Ob. Cit. Ref. 30.
42. Ob. Cit. Ref. 30.
43. Coon, Dennis. (2005). Fundamentos de psicología. México, Thompson.
44. Pervin, Lawrence A. (1998). La ciencia de la personalidad. México, Mc Graw Hill.
45. Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento Organizacional, impacto de las emociones. México, Thompson.
46. Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman. (1998). La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. México, Norma.
47. Goleman, Daniel. (2003). Ob Cit. Ref. 35.
48. Feldman, Robert S. (2006). Psicología con aplicaciones a los países de habla hispana. México, Mc Graw Hill.
49. Goleman, Daniel. (2003). Ob Cit. Ref. 35.
50. Palmero, Francisco y Martínez Sánchez. (2008). Motivación y emoción. España, Mc Graw Hill.
51. Santrock, John W. (2004). Ob. Cit. Ref. 30.
52. Ob. Cit. Ref. 30.
53. Goleman, Daniel. (2003). Ob Cit. Ref. 35.

54. Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman. (1998). Ob Cit. Ref. 46.
55. Santrock, John W. (2004). Ob. Cit. Ref. 30.
56. Daft, Richard I. (2006). Introducción a la Administración. México, Thompson.
57. Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman. (1998). Ob Cit. Ref. 46.
58. Goleman, Daniel. (1998). La práctica de la Inteligencia Emocional. Barcelona, Kairós.

Caso Práctico

Instrumentación de la Inteligencia Emocional en una empresa del Sector Financiero

Banco Santander está convencido de que la diferencia la marcan las personas. Por eso su estrategia de Recursos Humanos está orientada a atraer, formar y desarrollar el mejor talento en un entorno global.

Emilio Botín – Presidente G. F. Santander

Una de las fuerzas más importantes del cambio en la administración es la creciente necesidad de atraer personas altamente eficaces a la organización, por este motivo, muchas de las empresas del sector financiero enfrentan grandes conflictos debido a una inadecuada selección de sus recursos humanos; lo que ocasiona que las empresas no sean capaces de fortalecer un capital intelectual que posibilite alcanzar un mayor nivel competitivo.

Hoy más que nunca se requieren conceptos y enfoques novedosos debido a que las capacidades requeridas en el mercado de trabajo actual se han modificado; aptitudes tales como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia; cobran mayor relevancia en el desempeño de las funciones organizativas.

Este conjunto de habilidades constituyen un nuevo enfoque denominado Inteligencia Emocional que a diferencia de la inteligencia cognoscitiva (CI) que permanece sin cambios importantes a lo largo de la vida; el Coeficiente Emocional se puede desarrollar y mejorar a lo largo del tiempo con un esfuerzo concertado.

Por este motivo diseñamos una evaluación que permita la identificación de las aptitudes antes mencionadas y proponemos la aplicación de una estrategia basada en el desarrollo de dichas habilidades.

4.1 Historia.

En México, la historia de Grupo Financiero Santander se encuentra vinculada a la del Grupo Financiero Serfin. Grupo Financiero Serfin proviene del Banco de Londres, México y Sudamérica, que data de 1864.

Entre 1954 y 1963, Grupo Financiero Serfin se fusiona con nueve instituciones financieras. Después de la nacionalización de la banca en México, Grupo Serfin adquiere más instituciones bancarias y se convierte en uno de los grupos financieros más fuertes del país.

El 20 de octubre de 1996 Grupo Financiero Santander adquiere el Grupo Invermexico y nace Grupo Financiero Santander Mexicano. El 8 de mayo del 2000 el Banco Santander Central Hispano,

a través de Grupo Santander Mexicano, gana la licitación para adquirir al Grupo Financiero Serfin, hecho significativo que le permite ser la primera franquicia financiera de Latinoamérica.

4.2 Misión.

El Grupo tiene como misión, el brindar a nuestros clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades financieras de manera eficiente, segura y oportuna; con un equipo de gente altamente capacitado y orientado a la mejora continua. Además de:

- ➔ Ser el Grupo Financiero de referencia a nivel nacional por su calidad en el servicio a clientes.
- ➔ Servir como facilitadores de la economía del país.
- ➔ Contribuir a su riqueza, apoyar a su gente y crear un circuito virtuoso para el desarrollo de su economía, a través de productos y servicios novedosos y de alta rentabilidad.
- ➔ Proporcionar soluciones financieras integrales a todo aquél que tenga una relación con nosotros, buscando empatar las necesidades de los clientes, accionistas, empleados y sociedad en general, con los objetivos de rentabilidad del Grupo.

4.3 Visión.

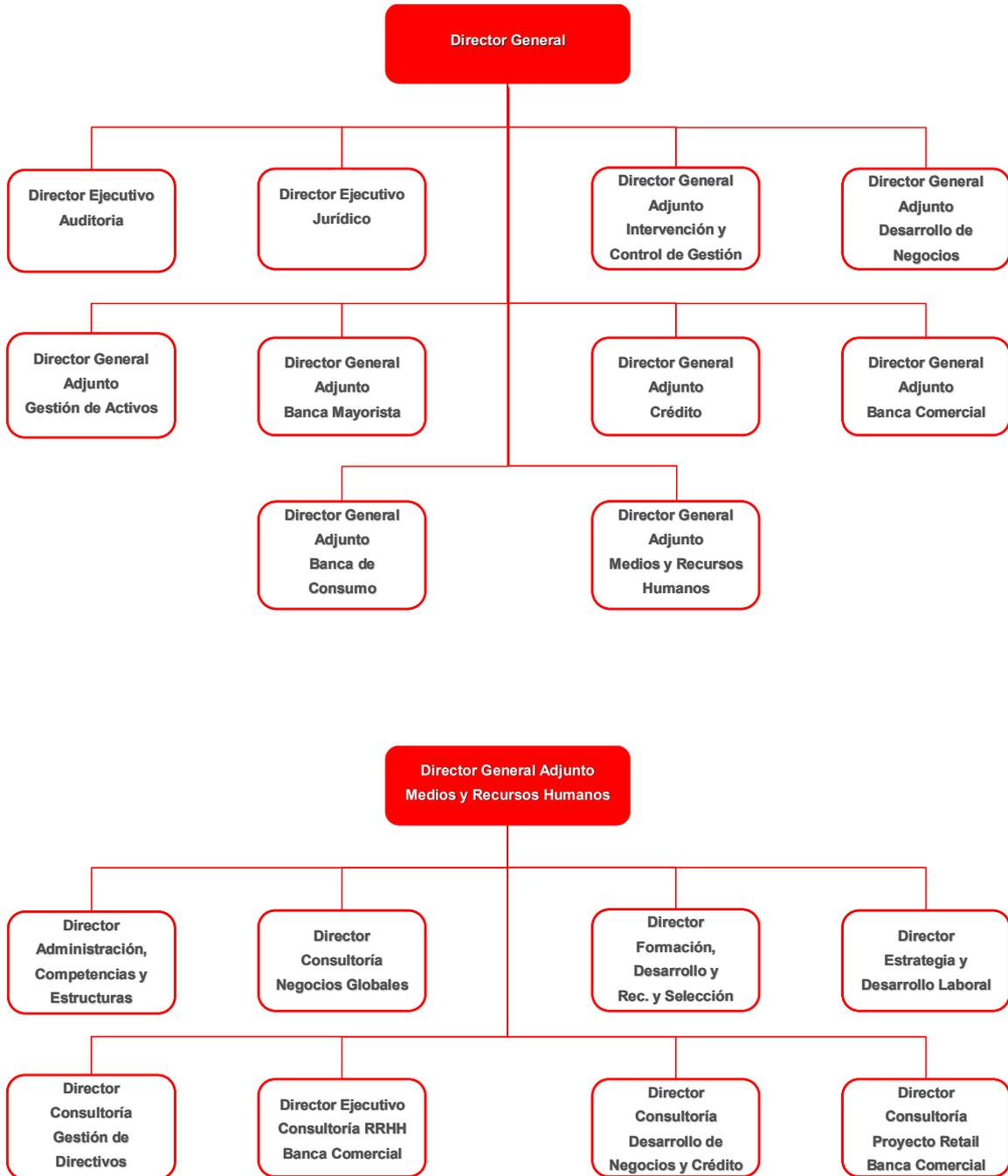
La visión de Grupo Santander es consolidarse como uno de los bancos con mayor rentabilidad y capitalización bursátil del mundo. Ser una empresa de excelencia para sus empleados, accionistas y clientes, que busca el mayor valor agregado y propicia el crecimiento de la economía local mediante:

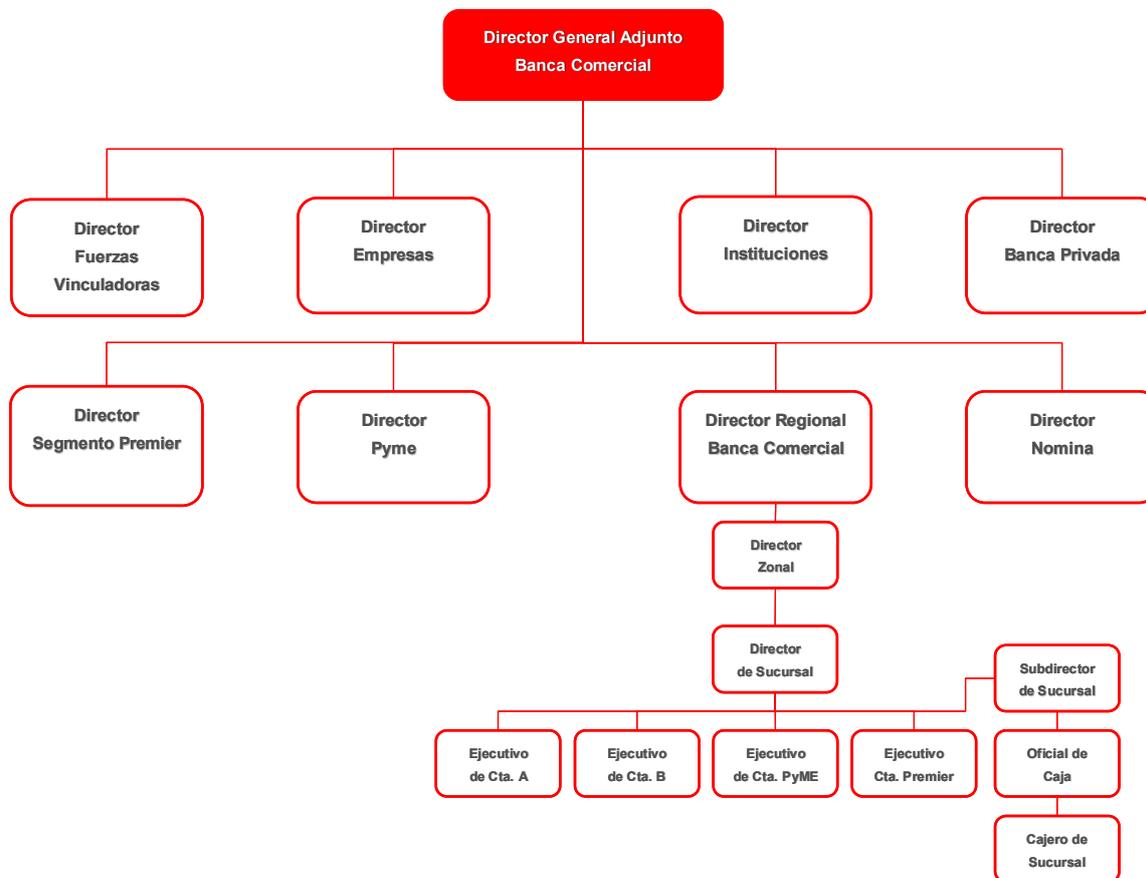
- ➔ Un servicio de calidad.
- ➔ Compromiso de mejora permanente.
- ➔ Empleados comprometidos.

4.4 Valores corporativos.

- Actitud proactiva.
- Agresividad Comercial.
- Calidad.
- Comunicación eficaz.
- Confianza.
- Dinamismo.
- Disciplina.
- Disposición en el trabajo.
- Ética Profesional.
- Fortaleza
- Honestidad.
- Innovación.
- Integridad personal.
- Liderazgo.
- Orientación al cliente.
- Productividad.
- Responsabilidad Social.
- Servicio.

4.5 Estructura organizacional.





4.6 Métodos.

La presente investigación fue de tipo mixta en donde se entrelazan la investigación bibliográfica y de campo; ya que antes de observar y analizar el fenómeno de estudio sustenta su diseño en una abundante y selectiva recopilación de información bibliográfica, la cual aporta un conjunto de experiencias y resultados que han logrado otros científicos.

Su alcance presenta las características denominadas descriptivas, es decir, son aquéllas que nos brindan la posibilidad de análisis en cuanto a cómo es, cómo se manifiesta, cómo evoluciona el fenómeno de estudio y sus componentes con base en una perspectiva del investigador en relación con el fenómeno analizado cuyo alcance es de tipo cuantitativo.

4.7 Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental cuya principal característica es la observación y la medición de un fenómeno. En lugar de manipular algunas variables afectadas en el estudio, este tipo de investigación es empleada cuando se recolectan datos sobre un evento, con sus posibles frecuencias de repetición si así lo contempla el diseño de investigación para comprobar la hipótesis enunciada.

4.8 Muestra.

Se empleó una técnica de muestreo por conveniencia, en donde la selección de unidades se deja principalmente al entrevistador; a menudo los entrevistados se seleccionan porque están en el lugar correcto en el tiempo apropiado; es menos costosa y consume menos tiempo.

Por tanto, en la investigación se consideró una población total de 1126 empleados y requirió del estudio de tres grupos de Banca Comercial (sucursales) de los cuales 18 son directivos, 14 pertenecen al nivel medio y 7 al nivel operativo; arrojando un total de 39 personas de todos los niveles.

4.9 Diseño de instrumento de medición.

Se diseñó como instrumento de medición un cuestionario que contempló las variables de estudio relacionadas con la Inteligencia Emocional considerando un total de 30 reactivos.

4.10 Muestra piloto.

Aplicándose una muestra piloto del 10% de los participantes, para evaluar la claridad de cada pregunta.

4.11 Acopio de datos.

El instrumento de medición fue aplicado por dos personas.

4.12 Tratamiento de datos.

Una vez que fueron resueltos los cuestionarios, se procedió al tratamiento de datos, para lo cual se utilizaron las herramientas estadísticas disponibles en el programa de Excel. Posteriormente, se elaboraron gráficas y se realizó el análisis de los resultados.

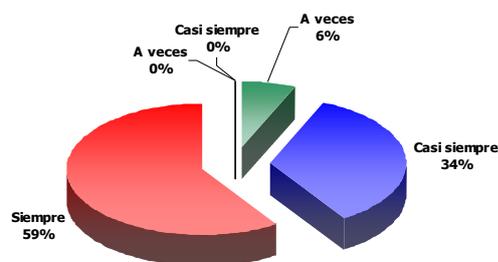
4.13 Resultados.

De acuerdo al instrumento de medición empleado; a continuación presentamos los siguientes resultados:

1. NIVEL DIRECTIVO.

➔ Autoconocimiento.

Con base en las respuestas manifestadas por el segmento de estudio de los participantes respecto al nivel gerencial, se detectó que el 59% de ellos posee un grado elevado de autoconocimiento, debido a que argumentan estar conscientes de sus propias emociones ya que saben identificar las causas reales que les origina su comportamiento, al mismo tiempo que dicen poner atención a su estado físico para identificar sus estados de ánimo en la mayoría de las ocasiones, mientras que el 40% de ellos reconoce que su nivel de autoconciencia es mínimo; por lo tanto es una causa de debilidad para la organización.



Según los autores Salovey y Sternberg, estas personas desarrollan una mejor posición para guiar sus propias vidas y sus acciones, existe una mejor comprensión de sus estados internos, recursos e intuiciones individuales debido a que esta capacidad les permite discriminar entre sus propias reacciones y las de los demás; reconocen sus propias fortalezas y limitaciones, son reflexivas y aprenden de la experiencia, al mismo tiempo que son decididas y firmes a pesar de las incertidumbres y presiones, reconociendo los efectos que tienen sus sensaciones sobre su desempeño.

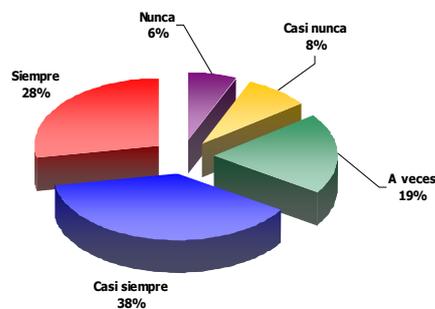
La valoración emocional y la confianza en sí mismos, son elementos fundamentales para mantener el equilibrio anímico y armónico, originándose un clima laboral sano dentro de la organización lo que permite el mejor desempeño de las labores en el lugar de trabajo.

Por otra parte, se considera que el 41 % de los entrevistados ha desarrollado en menor grado esta cualidad, lo que implica pocas posibilidades de modificar el esfuerzo que nos provoca el hacernos conscientes de nuestras reacciones viscerales que generalmente son casi imperceptibles, lo que trae como consecuencia cierta inestabilidad en el ambiente laboral y que se pone de manifiesto en muchas ocasiones durante el contacto con los clientes.

➤ **Autocontrol.**

Respecto a la habilidad de autocontrol, el 28% de los entrevistados considera que sabe controlar sus emociones ya que su capacidad para mantener un equilibrio entre sus recursos internos y elementos externos es constante.

En sus estados de ánimo muestran un grado mínimo de afectación al reaccionar ante situaciones de estrés o tensión, reaccionan de manera adecuada ante las críticas y se mantienen concentradas en tareas que necesitan de su total atención, en general, ante emociones perjudiciales manejan bien los sentimientos impulsivos y perturbadores aún en momentos difíciles.



Según Salovey y Sternberg, estas personas inspiran confianza por ser auténticas y admiten sus propios errores, defienden posturas que responden a sus principios y se desenvuelven bien frente a las exigencias múltiples o prioridades cambiantes, son fácilmente adaptables e innovadoras.

El autocontrol emocional es necesario para que las personas convivan estableciendo relaciones positivas y armónicas dentro de una organización; el mantener un buen nivel de esta habilidad es sinónimo de que una persona está equilibrada emocionalmente y satisfecha consigo misma, lo que le brinda seguridad y confianza; fomentando así su credibilidad, autenticidad y flexibilidad ampliando

tanto su círculo de confianza como su capacidad para escuchar, asumiendo conflictos y sacando su máximo partido posible; dicho de otra forma, el autocontrol es la consecuencia del dominio de nuestras emociones positivas y negativas sabiéndolas gestionar, administrar y expresar de una manera asertiva.

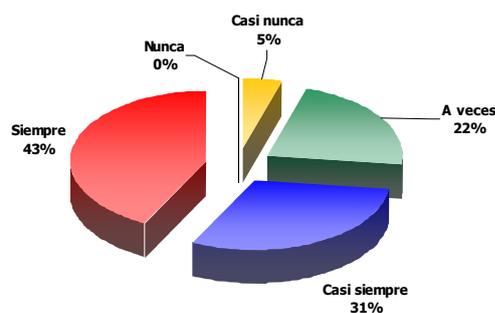
En este mismo contexto, encontramos que el 72% de los mismos presenta cierta dificultad de mantener el control de sus emociones al reaccionar de manera impulsiva ante las mismas circunstancias.

Cuanto mayor es el grado de responsabilidad y compromiso de un profesional, mayor debe ser su grado de control emocional ya que no se puede ejercer el poder o un liderazgo efectivo sin autocontrol emocional.

➔ **Motivación.**

En este caso, el 43% de los encuestados manifiesta que no necesita ningún estímulo para hacer bien su trabajo; que generalmente termina lo que comienza recompensándose a sí mismo después de alcanzar su meta, haciendo a un lado las que son a corto plazo a cambio de una mejor a recompensa a largo plazo; mientras que el 57% de ellos reflejan tener poca persistencia para el logro de sus metas a largo plazo.

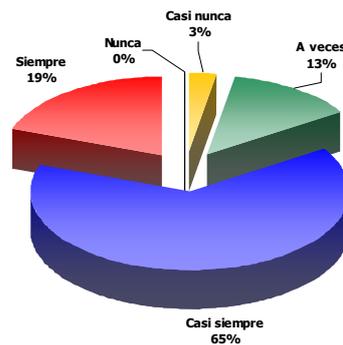
La automotivación es considerada como la capacidad para tener fe y persistir frente a los obstáculos o el fracaso total. Según Daniel Goleman, se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.



Las personas con alta capacidad motivacional poseen la cualidad de observar sus logros y disfrutarlos, están conscientes del esfuerzo realizado día a día en su actividad personal y profesional, son capaces de alinearse con los objetivos de un grupo u organización, se orientan a resultados y permiten la integración de equipos de trabajo altamente efectivos.

Empatía.

La habilidad de “ponerse en el lugar de los demás” se observa en bajo nivel, ya que apenas el 19% de los directivos consideran ser conscientes del efecto de su comportamiento en las personas que les rodean; al mismo tiempo que saben distanciarse de su propio punto de vista, es decir, saben identificar lo que sienten los demás y por lo mismo piensan en cómo se sentirán antes de expresarles su opinión. En tanto, el 81% presenta dificultad para comprender e interpretar las emociones con quienes interactúan.

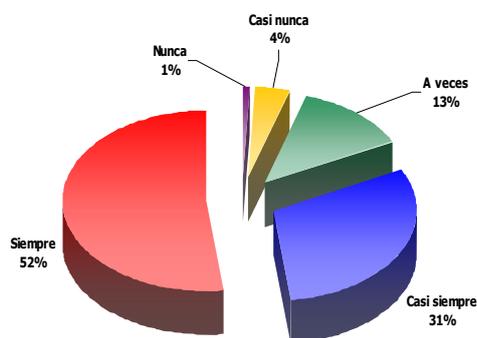


Para Daniel Goleman, significa el hecho de reconocer lo que sienten los demás sin que sea necesario decirlo, ya que a menudo los individuos dicen como se sienten con palabras, su tono de voz, el lenguaje corporal o la expresión de su rostro; es decir, se refiere a la capacidad de comprender, entender y aceptar los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. La empatía es fundamental para una convivencia social satisfactoria lo que significa establecer relaciones de lealtad y unión dentro de la organización así como en los equipos de trabajo.

Habilidad social.

En este concepto observamos que existe un buen nivel respecto a la facultad de comunicarse con otras personas y de responder a las emociones de otros, debido a que el 52% de los encuestados supone saber expresar de una manera adecuada, su punto de vista al realizar trabajos en equipo así como exponer lo que quiere y necesita al hablar sin dificultad con aquellos que no lo comparten, también reconocen el trabajo de los demás y poseen gran capacidad de influir en ellas. En contraste, el 48% de ellos posee menor grado de capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

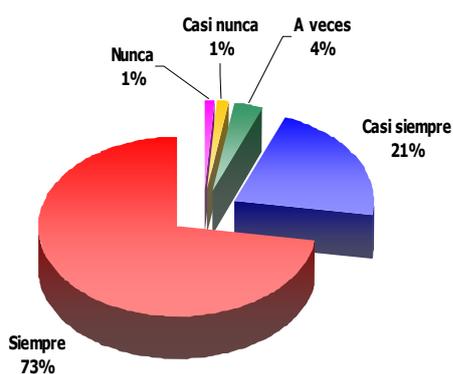
Según Robert Cooper, estas personas tienen la habilidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y agudeza de las emociones estableciendo una conexión e influencia entre las personas empleando la información obtenida para la consecución y logro de los objetivos de la empresa.



2. NIVEL MEDIO.

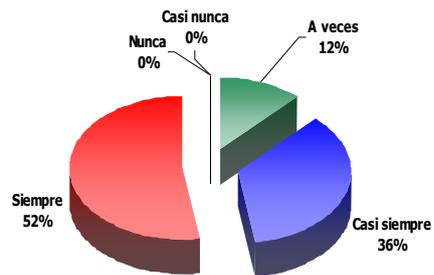
➤ Autoconocimiento.

Con base a los resultados obtenidos en el estudio del nivel ejecutivo, en la variable “Autoconocimiento”, se detectó que el 27% carece de la habilidad de reconocer las propias emociones y sus efectos; ignoran las emociones que experimentan y por qué; no distinguen la relación entre lo que piensan, hacen, dicen o sienten; desconocen sus valores y metas; por tanto son incapaces de guiarse por ellas; tienen problemas al reconocer sus habilidades y límites; desconocen tanto sus puntos fuertes como sus debilidades, es difícil que aprendan de la experiencia pues muestran resistencia al aprendizaje y desarrollo de sí mismas.



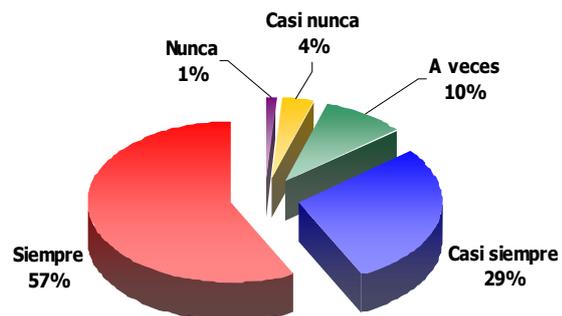
➤ **Autocontrol.**

El 48% de los entrevistados con base en ésta variable manifestó tener problemas para mantener bajo control las emociones e impulsos perjudiciales, manejan mal las emociones perturbadoras, se mantienen negativas en momentos difíciles y no razonan con claridad cuando son sometidas a presión.



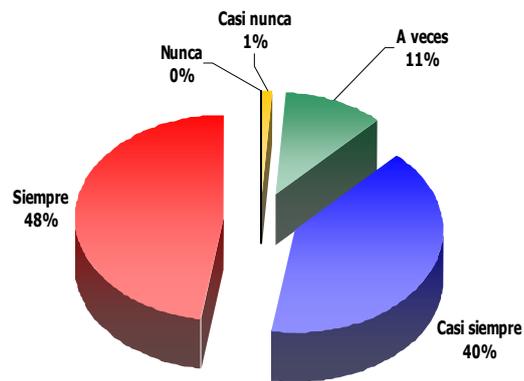
➤ **Motivación.**

En esta variable el 43% de los entrevistados denota deficiencias en la orientación hacia resultados o en el afán de alcanzar objetivos, en proactividad y persistencia; además les parece complicado alinearse con los objetivos de un grupo u organización.



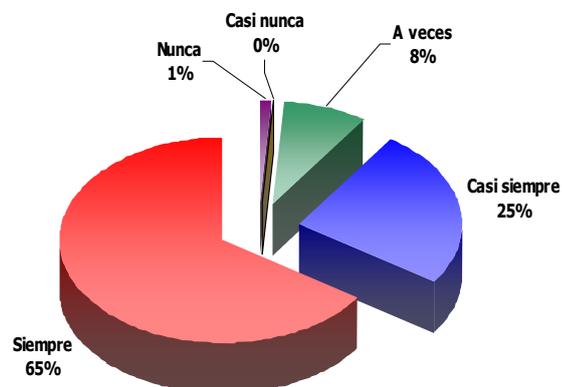
Empatía.

Las respuestas dadas por los 14 entrevistados mostraron que el 52% de ellos están faltos de la destreza de percibir las perspectivas ajenas, es decir, no muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros; también se les dificulta percibir las necesidades de desarrollo de los demás y por tanto, presentan deficiencias al ofrecer críticas constructivas, asesorar, brindar consejos y alentar las habilidades del otro.



Habilidad social.

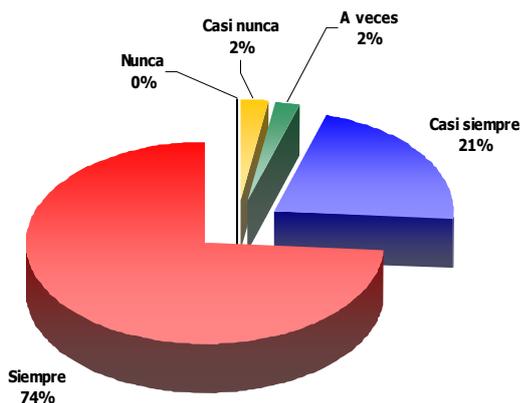
De los 14 ejecutivos entrevistados, el 35% son incompetentes para convencer a la gente, presentan insuficiencias al implementar tácticas de persuasión efectivas y se evidencia la carencia de habilidades para negociar, resolver desacuerdos y orquestar soluciones que beneficien a todos.



3. NIVEL OPERATIVO.

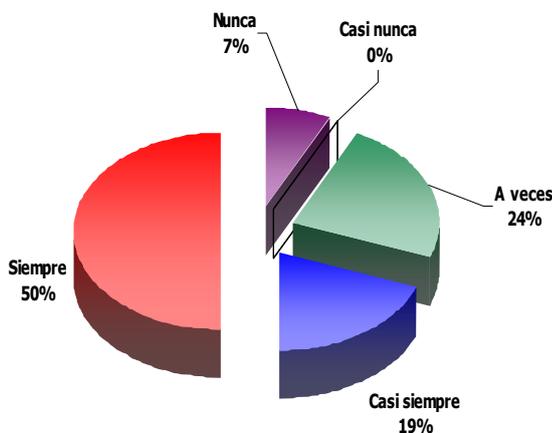
➤ Autoconocimiento.

Con base en los resultados obtenidos en el estudio a nivel operativo, respecto a esta variable se detectó que sólo el 26% de los entrevistados presentan problemas al reconocer sus propias emociones y las consecuencias que estas tienen; generan que el personal carezca de confianza en sí mismo y por tanto, desconocen su propio valor y sus facultades.



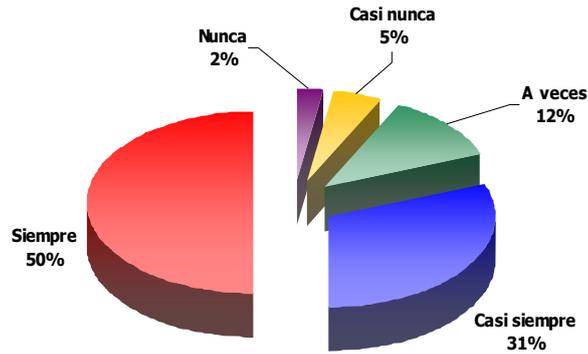
➤ Autocontrol.

Las respuestas dadas por los 7 entrevistados mostraron que el 50% de ellos presentan problemas, ya que no saben manejar sus emociones y sus impulsos les son perjudiciales; se manejan mal bajo actividades de alta presión, son propensos al mal humor y a los arranques coléricos; comúnmente no conservan la compostura bajo dicho estrés y no se mantienen serenos en la crisis. Confirmando así, lo que comenta Daniel Goleman en su libro “La Inteligencia Emocional en la empresa”.



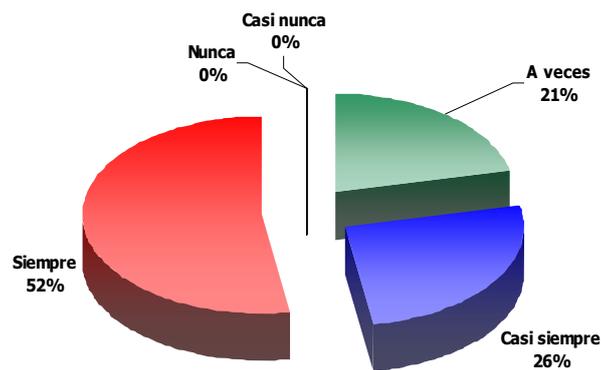
➔ **Motivación.**

En este caso, el 50% de los entrevistados indica problemas de baja autoestima, ya que denota una carencia de motivación que les guíe o facilite la obtención de objetivos y metas, no se esfuerzan por continuar aprendiendo y mejorar su desempeño, están faltos de tenacidad para buscar una superación y necesitan que los estimulen para realizar bien su trabajo.



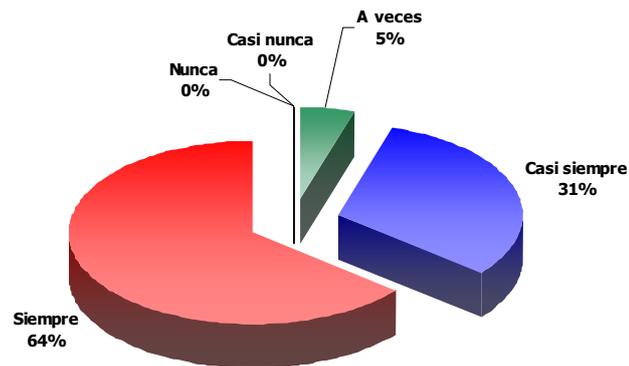
➔ **Empatía.**

El 47% de los entrevistados manifestó tener problemas en la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos, lo que indica que presentan una falta de competencias, destrezas y habilidades al comprender los sentimientos, interesarse en las preocupaciones y fomentar el desarrollo de los demás, dando como resultado una deficiente orientación hacia el servicio, el trabajo en equipo, debido a que no reconocen ni satisfacen las necesidades de los clientes y sus propios compañeros de labores.



➤ **Habilidad social.**

De los 7 cajeros entrevistados el 36% carecen de habilidades para guiar e inducir las respuestas deseables en los demás, lo que indica que los empleados sujetos de estudio son incapaces de escuchar y transmitir mensajes claros y convincentes, negociar y resolver desacuerdos y trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.



4.14 Cuadro comparativo.

Competencias	Nivel Directivo		Nivel Medio		Nivel Operativo	
Autoconocimiento	60%	40%	73%	27%	74%	26%
Autocontrol	28%	72%	52%	48%	50%	50%
Motivación	42%	58%	57%	44%	50%	50%
Empatía	19%	81%	48%	52%	53%	47%
Habilidad social	51%	49%	65%	35%	64%	36%

Porcentaje de respuestas "Siempre".

Porcentaje de respuestas "Casi siempre, a veces, casi nunca, nunca".

4.15 Análisis FODA.

Fortalezas	Debilidades
Autoconocimiento relativamente mayor en el nivel medio (73%) y operativo (74%).	Bajos niveles de Autoconocimiento predominante en el mando directivo (40%).
Habilidades sociales adecuadas principalmente aquellas ligadas al mundo laboral incluyendo las que son esenciales para el liderazgo y trabajo en equipo.	Incapacidad para adaptarse a los cambios, por lo tanto hay una marcada resistencia a ellos.
Conocimiento fundamental de valores y objetivos.	Incapacidad para asimilar o responder adecuadamente a la retroalimentación sobre rasgos a mejorar sobre una problemática planteada.
Valoración adecuada y objetiva de puntos fuertes y débiles.	Poco interés, empatía y sensibilidad respecto a los demás en el nivel gerencial (19%).
Disposición al aprendizaje y desarrollo potencial de competencias emocionales básicas.	Incapacidad para establecer redes de apoyo, cooperación o relaciones provechosas.
Poca resistencia al cambio y capacidad de adaptarse fácilmente.	Ausencia de liderazgo eficaz.
Seguridad y autoconfianza.	Muy bajos niveles de Autocontrol en el mando gerencial (28%).
Mediana capacidad de Autocontrol en los mandos medio (52%) y operativo (50%) en contraste con el nivel gerencial.	Muy poco control sobre los impulsos y emociones conflictivas.
Manejo adecuado de impulsos.	Inestabilidad en situaciones críticas.
Se propicia un clima laboral de mayor estabilidad.	Incapacidad para admitir errores propios; tendencia a la arrogancia, agresividad o prepotencia hacia sus subordinados.
Automotivación potencial en el nivel medio (57%) y operativo (50%).	Poca confianza e innovación, se propicia un ambiente laboral inestable y de tensión.
Iniciativa.	Inseguridad para la toma de decisiones.
Afán de triunfo, compromiso y optimismo.	Baja Automotivación en el nivel directivo (42%).
Mayor capacidad de Empatía respecto al nivel operativo (53%) y ejecutivo (48%) en comparación con el nivel directivo.	Mayor dificultad para el logro de objetivos.
Apoyo para el desarrollo y crecimiento de los demás.	Falta de compromiso e iniciativa.
Habilidad Social relativamente "aceptable" en tanto en el nivel ejecutivo (65%) y operativo (64%).	Poca persistencia frente a obstáculos y contratiempos.
Se establecen redes de apoyo entre los subalternos.	Poca orientación al servicio.
Emisión de mensajes claros y congruentes entre lo que se dice y lo que se hace (comunicación eficaz).	Desinterés por anticiparse al conocimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes.
Capacidad de establecer vínculos para la colaboración y cooperación del trabajo en equipo.	Se desaprovecha la diversidad de ideas y oportunidades que brindan otras personas.
Catalizador de cambios.	Falta de habilidades para captar las relaciones de poder existentes en un grupo (subordinados).
Liderazgo fuerte y adecuado.	Habilidad social deficiente en el nivel directivo (51%).
Fidelidad de los clientes.	No se ejerce influencia total en el grupo.
	Falta de capacidades para dirigir a personas así como para dirigir los cambios.
	Poca capacidad para negociar y resolver conflictos esenciales para el consenso.
	Falta de habilidad para crear sinergia grupal para la consecución de metas colectivas.
	Dependencia tecnológica.
	Mala calidad del servicio.
	Fuertes barreras a la comunicación.
	Necesidad de capital de operación.
	Variación en el poder adquisitivo de los consumidores.

Amenazas	Oportunidades
Incapacidad de la empresa para incorporar nuevos programas de capacitación.	Aceptación de los productos y servicios de la empresa.
Cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los clientes que la empresa no puede satisfacer.	Aumento sostenido en la participación de mercado.
Insatisfacción notoria de los clientes.	Nuevos acuerdos con los proveedores.
Aguerrida competencia de precios en el mercado.	Ventajas del producto y del servicio respecto a los competidores.
Dificultad de penetrar en un mercado dominado por la competencia.	Cambios en los estilos de vida en los clientes.
Limitaciones severas en la capacidad de atención y servicio a los clientes.	Introducción de nuevas tecnologías.
Pérdida de clientes importantes.	Posibilidad de segmentar eficazmente los mercados.
Mensajes publicitarios poco eficaces.	Posibilidad de vender los productos y servicios en segmentos más convenientes para la empresa.
Deficiente distribución de los productos y servicios.	Ampliación de la cobertura de los mercados.
Mercado de los productos y servicios en declive.	Nueva organización o ampliación de la red de ventas.
Descenso en las tendencias de crecimiento de las ventas (estancamiento).	Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos.
Una base de clientes reducida en comparación con la competencia.	Mejoras en la capacidad de servicio al cliente.
La inestabilidad económica, social y política del país.	Nuevas posibilidades para uso de la publicidad, producción, etc.
Vulnerabilidad a la inflación.	Cambios en la compensación de la clientela.
Fluctuaciones en las tasas de interés y tipo de cambio.	Posición competitiva en el sector financiero.
Variación en el nivel de inversión.	Tecnología.
	Innovación.

4.16 Propuesta de mejora.

Batería de Pruebas.

A continuación se muestra nuestra propuesta de mejora, que consiste en la aplicación de evaluaciones psicométricas dependiendo de las necesidades del puesto, así como de las competencias requeridas, estas baterías están diseñadas para los diferentes niveles jerárquicos y constan de las siguientes evaluaciones:

Áreas de Evaluación	Batería Nivel Directivo	Batería Nivel Medio	Batería Nivel Operativo
Inteligencia.	Wais	Terman Merrill. Dominos 48D.	Beta IIR. Barsit.
Conocimientos técnicos.	Se aplica conforme a las exigencias del puesto que se ocupará.	Se aplica conforme a las exigencias del puesto que se ocupará.	Se aplica conforme a las exigencias del puesto que se ocupará.
Personalidad.	Moss. Cleaver.	Moss. Cleaver.	Bender
Proyectivas.	Machover. HTP. Rorscharch.	Machover. HTP. Rorscharch.	Machover. HTP.
Intereses.	Thurstone.	Thurstone.	Thurstone.
Habilidades.	Manejo de recursos humanos. Gestión de tiempo. Capacidad de análisis. Capacidad de negociación. Gestión de proyectos. Toma de decisiones.	Habilidades técnicas Habilidades humanas Habilidades conceptuales Mecanografía. Taquiografía. Ortografía. Archivo.	Memoria. Habilidad numérica Atención Habilidad verbal. . Percepción. Destreza.
Estilo de liderazgo.	Test de Liderazgo.	Test de Liderazgo.	No aplica.
Disposición hacia las ventas.	Inventario de Personalidad para Ventas IPV.	Inventario de Personalidad para Ventas IPV.	No aplica.
Inteligencia Emocional.	Evaluación de Inteligencia Emocional.	Evaluación de Inteligencia Emocional.	Evaluación de Inteligencia Emocional.

Batería de Pruebas Nivel Medio.

Áreas a evaluar	Test de aplicación	Descripción
Inteligencia.	Terman Merrill.	Este test proporciona una medida de la inteligencia para examinados adultos, esta orientado para personas de nivel escolar bachillerato o superior. Se obtienen los resultados respecto al nivel de Coeficiente Intelectual y a 10 variables divididas en series: Serie 1 información, conocimientos generales y memoria. Serie 2 sentido común, juicio y razonamiento lógico. Serie 3 significado de palabras y vocabulario. Serie 4 selección lógica, clasificación y organización. Serie 5 aritmética, habilidad numérica, razonamiento, atención y concentración. Serie 6 significado de oraciones, conocimientos generales y memoria. Serie 7 analogías, razonamiento verbal y vocabulario. Serie 8 ordenamiento de frases, organización lógica y atención – concentración. Serie 9 clasificación, discriminación, jerarquización y organización. Serie 10 serie de números, razonamiento abstracto, habilidad numérica y atención – concentración. Una vez culminada la aplicación del test, el sistema define una serie de medidas con respecto al individuo, las cuales son: Inteligencia (C.I.), memoria, abstracción, expresión y síntesis, organización y lógica, conceptualización y planeación, concentración y razonamiento, comprensión y sentido común, toma de decisiones y razonamiento, síntesis y análisis, atención y ded.
	Dominos 48D.	El test de Domino también llamado D48 es una prueba que mide el factor G (capacidad de inteligencia general) de los sujetos en función de sus facultades lógicas. El conocimiento del juego del domino no supone en principio ninguna ventaja, simplemente una mayor familiaridad con las fichas y a pesar de que se trabaja con números no requiere de conocimientos matemáticos ni habilidades especiales. Simplemente hay que tener presente que las fichas siguen un orden cíclico de forma que la ficha posterior al 6 es la blanca y por lo tanto la ficha anterior a la blanca es el 6. Una de las principales ventajas de este test es que elimina las diferencias entre los sujetos causadas por factores sociales y educativos. El test consta de 40 grupos de fichas y el objetivo es identificar una o más leyes que relacionan las partes superiores, inferiores o laterales de las fichas del dominó. No siempre regirán las mismas leyes. Lo que hay que descubrir es cuál es la serie u orden que siguen las fichas. La dificultad se va incrementando en cada pregunta. Se aplica en multitud a personas de entre 10 y 65 años y el tiempo de realización oscila entre los 30 y 45 minutos.
Conocimientos técnicos.	Se aplica conforme a las exigencias del puesto que se ocupará.	Se aplica conforme a las exigencias del puesto que se ocupará.
Personalidad.	Moss.	Sirve para detectar hasta que grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales, esto se puede evaluar por medio de los siguientes aspectos: a. Habilidad de supervisión. b. Capacidad de decisión en las relaciones humanas. c. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales. d. Habilidad para establecer relaciones interpersonales. e. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.
	13 y 14	Esta prueba no tiene tiempo de aplicación, sin embargo, en promedio las personas tardan en responderlo entre 20 y 30 minutos.
Estrategia.	Guilford	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
	11 y 12	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
Estrategia.	Guilford	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
	11 y 12	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
Estrategia.	Guilford	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
	11 y 12	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
Estrategia.	Guilford	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
	11 y 12	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
Estrategia.	Guilford	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
	11 y 12	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
Estrategia.	Guilford	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
	11 y 12	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
Estrategia.	Guilford	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.
	11 y 12	Este test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización. El test mide la capacidad de pensamiento abstracto, la habilidad para resolver problemas de razonamiento lógico y la capacidad de organización.

Batería de Pruebas Nivel Operativo.

Áreas a evaluar	Test de aplicación	Descripción
Inteligencia.	Beta IIR.	Test diseñado para medir las capacidades intelectuales generales de las personas a través de la ejecución de tareas, es aplicado comúnmente en candidatos con niveles de escolaridad bajos, pues no es necesario escribir nada, así mismo, las tareas son de instrucciones sencillas. Beta II-R consta de seis tareas. La duración de su aplicación es de aproximadamente 30 minutos, incluyendo el tiempo requerido para las instrucciones y para los ejercicios de práctica. Cada tarea pretende medir diferentes aspectos de la capacidad intelectual del individuo y puede ser identificada por el tipo de problema: 1. Laberintos. 2. Claves. 3. Figuras geométricas. 4. Figuras incompletas. 5. Pares iguales y desiguales. 6. Objetos equívocados. Generalmente se aplica en forma colectiva. El examinador lee las instrucciones a los examinados, los cuales marcan sus respuestas directamente en el folleto de tareas.
	Barsit.	Es un instrumento a través del cual se obtiene rápidamente un índice de la aptitud para aprender a partir de la valoración de factores de inteligencia verbal, razonamiento numérico, elementos cognoscitivos lógico-verbales y de información general. El objetivo de este test es obtener rápidamente un índice de inteligencia en escolares y adultos con nivel de escolaridad básico; por su misma naturaleza, es un test sencillo de aplicar y de calificar, se puede aplicar de forma individual o grupal.
Conocimientos técnicos.	Se aplica conforme a las exigencias del puesto que se ocupará.	Se aplica conforme a las exigencias del puesto que se ocupará.
Personalidad.	Bender.	Se trata de una prueba no verbal, se utiliza para establecer el nivel de maduración viso motriz y detectar indicadores de alteración emocional e identificar rasgos de personalidad y daño orgánico en adolescentes y adultos. Consta de un protocolo de 9 figuras geométricas entregadas por un profesional en cierto ordenamiento y posición (la prueba debe ser tomada de manera individual) y el examinado debe copiar en una hoja en blanco, en donde se analizan la utilización de los espacios, las formas, los trazos, la fidelidad de la copia, etc.
Lenguaje.	WISC-III	El dibujo proyectivo es una técnica que se utiliza para recopilar información (motivaciones, conflictos, necesidades, intereses, mecanismos de defensa y producción de pensamiento) que el sujeto proyecta en un dibujo. Este tipo de pruebas se utilizan para evaluar el nivel de desarrollo emocional y psicológico del sujeto. El dibujo proyectivo es una técnica que se utiliza para recopilar información (motivaciones, conflictos, necesidades, intereses, mecanismos de defensa y producción de pensamiento) que el sujeto proyecta en un dibujo. Este tipo de pruebas se utilizan para evaluar el nivel de desarrollo emocional y psicológico del sujeto.
	WISC-III	El dibujo proyectivo es una técnica que se utiliza para recopilar información (motivaciones, conflictos, necesidades, intereses, mecanismos de defensa y producción de pensamiento) que el sujeto proyecta en un dibujo. Este tipo de pruebas se utilizan para evaluar el nivel de desarrollo emocional y psicológico del sujeto.
Matemática.	Matemática	Se trata de una prueba que mide el nivel de habilidad matemática del sujeto. Se utiliza para evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades matemáticas del sujeto.
	Matemática	Se trata de una prueba que mide el nivel de habilidad matemática del sujeto. Se utiliza para evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades matemáticas del sujeto.
	Matemática	Se trata de una prueba que mide el nivel de habilidad matemática del sujeto. Se utiliza para evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades matemáticas del sujeto.
	Matemática	Se trata de una prueba que mide el nivel de habilidad matemática del sujeto. Se utiliza para evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades matemáticas del sujeto.
	Matemática	Se trata de una prueba que mide el nivel de habilidad matemática del sujeto. Se utiliza para evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades matemáticas del sujeto.
Inteligencia emocional.	Batería de pruebas de inteligencia emocional.	Se trata de una prueba que mide el nivel de habilidad emocional del sujeto. Se utiliza para evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades emocionales del sujeto.
	Batería de pruebas de inteligencia emocional.	Se trata de una prueba que mide el nivel de habilidad emocional del sujeto. Se utiliza para evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades emocionales del sujeto.

4.17 Plan estratégico.

De acuerdo a los resultados se determinó implementar una estrategia de capacitación por nivel jerárquico, segmentado en 3 módulos y cuyo objetivo es lograr el desarrollo de las cinco competencias básicas de la Inteligencia Emocional. Dicho programa de capacitación tendrá por nombre “**Programa de Desarrollo de Competencias con base a la Inteligencia Emocional**” (**PRODECIE**), el cual se detalla a continuación:

a) Objetivo.

Proponer estrategias de capacitación orientadas al cambio de actitud en la organización con base a los resultados de la evaluación en Inteligencia Emocional realizada en los niveles operativo, medio y directivo; la cual denotó la necesidad del desarrollo de competencias, destrezas y habilidades emocionales en el personal.

b) Estructura de la estrategia de capacitación.

La capacitación se llevará a cabo en las siguientes modalidades:

Módulo 1. **Educación electrónica** para nivel **operativo, medio y directivo**.

Módulo 2. **Aula virtual** para nivel **operativo y medio**.

Módulo 3. Curso **presencial** únicamente para el nivel **directivo**.

El programa de capacitación se tiene contemplado a 3 años, segmentado de acuerdo a la siguiente tabla:

Nivel	Implementación de cursos. (1º año)	Evaluación. (2º año)	Reforzamiento y actualización. (3º año)
Operativo	Diseño y programación del curso - 3 meses Capacitación: Módulo 1. Educación electrónica 3 meses Módulo 2. Aula virtual - 6 meses	Evaluación de desempeño - 6 meses Análisis de efectividad y adecuación de la capacitación - 6 meses	Capacitación Curso Presencial - 9 meses
Medio	Diseño y programación del curso - 3 meses Capacitación: Módulo 1. Educación electrónica 3 meses Módulo 2. Aula virtual - 6 meses	Evaluación de desempeño - 6 meses Análisis de efectividad y adecuación de la capacitación - 6 meses	Capacitación Curso Presencial - 9 meses
Directivo	Diseño y programación del curso - 3 meses Capacitación: Módulo 1. Educación electrónica 3 meses Módulo 2. Curso presencial - 6 meses	Evaluación de desempeño - 6 meses Análisis de efectividad y adecuación de la capacitación - 6 meses	Capacitación Curso Presencial - 9 meses

Implementación de cursos.

(1º año)

⇒ Diseño y programación.

Durante 3 meses se realizará la estructura y contenido de la capacitación para los 3 niveles jerárquicos con base a los resultados de la Evaluación de Inteligencia Emocional aplicada con anterioridad.

Inicialmente se aplicará un programa piloto para la región Metro Norte (D.F. y área metropolitana), en el cual se medirá el impacto y beneficio para posteriormente evaluar su implementación a nivel nacional.

Su contenido estará encaminado al desarrollo de competencias, destrezas y habilidades emocionales y al finalizar el módulo 2 se entregará a cada participante una constancia.

La capacitación se realizará de acuerdo a la siguiente tabla:

MODULO	NIVEL	MESES									
		Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	
Educación Electrónica	Todos los niveles										
Aula Virtual	Operativo y Medio										
Curso presencial	Directivo										

Una vez concluida la etapa anterior el periodo de capacitación contempla los siguientes nueve meses.

⇒ **Capacitación.**

A continuación se detalla la metodología que se tiene contemplada.

Módulo 1. Educación electrónica para todos los niveles.

En este primer módulo los participantes de los tres niveles jerárquicos obtendrán los conocimientos indispensables en antecedentes, fundamentos teóricos e implicaciones de la Inteligencia Emocional en la empresa.

En esta metodología los participantes ingresarán a un sitio específico ubicado en la Intranet corporativa donde se habilitará un programa de capacitación el cual abarcará los siguientes temas:

1. Introducción.
2. Antecedentes.
3. La inteligencia.
4. La emoción.
5. Emociones primarias.
6. Su respuesta fisiológica.
7. Su función.
8. Desarrollo del término de Inteligencia Emocional.
9. Definiciones.
10. Modelos.
11. Capacidades y competencias.
12. La Inteligencia Emocional en las organizaciones.

Este programa de capacitación lleva de la mano a los participantes en el desarrollo de cada uno de los temas a través de ejemplos y evaluaciones para desarrollar mejor los conocimientos. Una vez concluido el programa el sistema en automático aplica un examen a los participantes de los temas vistos durante el curso. La calificación mínima aprobatoria es de 80 y tienen dos oportunidades de presentar el examen y la calificación mas alta será la que se tome en cuenta. Es requisito indispensable aprobar para pasar al siguiente módulo.

Módulo 2. Aula virtual para nivel operativo y medio.

Es importante señalar que para abatir costos de viáticos, comidas e insumos (renta de equipo y materiales) y por comodidad de los participantes, los niveles operativo y medio se capacitarán a través de “Aula virtual”, la cual es una herramienta de capacitación a distancia, contando con la colaboración instructores de muy alto nivel, cuyo objetivo primordial será reafirmar, profundizar y desarrollar los conocimientos adquiridos en el módulo anterior, a través de la solución de problemas.

En este curso se requieren las siguientes herramientas:

- ➔ Plataforma Aula Virtual.
- ➔ Diademas con audífono.
- ➔ Micrófonos para todos los participantes e instructores

Módulo 2. Curso Presencial para nivel directivo.

En el último módulo se creará y adecuará un curso de capacitación presencial a nivel directivo, el cual tendrá una duración de 16 horas (dos días) y será impartido a través de un proveedor externo.

El contenido del curso se enfocará a desarrollar habilidades en las que los participantes manifestaron tener poca capacidad de aplicación y reforzar aquellas en las que denotaron mayor conocimiento y experiencia; para que a su vez puedan fomentar las aptitudes de sus subordinados.

Con esta metodología de capacitación se pretende observar las reacciones y el desempeño de los participantes ante una situación específica (ficticia) a través de la simulación de problemas de negocios.

Las herramientas que usaremos para el desarrollo de este curso de capacitación son las siguientes:

- ➔ Manual y cuadernillo de ejercicios.

- ➔ Actividades y dinámicas vivenciales.
- ➔ Análisis y evaluación durante el curso de las habilidades desarrolladas por los participantes en las cinco competencias.
- ➔ Examen final para obtener la constancia.
- ➔ Entrega de constancia.

Los materiales, recursos e insumos necesarios son los siguientes:

- ➔ Aula de capacitación.
- ➔ Pantalla, cañón, rotafolio y computadora portátil.
- ➔ Cuaderno de notas, personalizadores, plumas, plumones, hojas de colores, diurex, tijeras, pegamento, cartulinas y revistas para recortar.
- ➔ Servicio de café y comida.

Adicional a esto se presupuestará viáticos para el personal foráneo por conceptos de alimentos, hospedaje y transporte.

Evaluación.

(2º año)

⇒ **Evaluación de Desempeño.** Aplicada al puesto de trabajo, se llevará a cabo cuando el participante regrese a sus labores cotidianas y aplique a sus actividades los conocimientos adquiridos durante el curso.

Esta evaluación funciona de la siguiente manera:

1. Por empleado se determinan a 3 personas, 1 será su jefe inmediato y las otras 2 serán sus compañeros de trabajo, las cuales evaluarán su desempeño laboral.
2. La evaluación se realiza digitalmente ingresando los resultados obtenidos por medio de la observación, la entrevista, la opinión tanto de los supervisores como de los compañeros de trabajo y a través de un cuestionario ubicado en la intranet corporativa.

⇒ **Análisis de efectividad y adecuación de la capacitación.** Con base a los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño, se establecerán las medidas necesarias que permitan reajustar el Programa acorde a las nuevas necesidades detectadas, revisando planes, programas, métodos y recursos para facilitar la máxima ayuda y orientación a los participantes, considerando dos aspectos importantes:

- ➔ Determinar hasta que punto produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento del personal.
- ➔ Demostrar si los resultados presentan relación con el logro de las metas de la empresa.

Reforzamiento y actualización.

(3º año)

⇒ **Curso Presencial.** Su implementación servirá de reforzamiento, se impartirá a través de un proveedor externo a lo largo de 9 meses y tendrá una duración 16 hrs. (2 días) para todos los niveles jerárquicos.

La finalidad radica en que todos los participantes se actualicen y este modelo continúe adaptándose a los cambios y necesidades de la organización.

Las herramientas que usaremos para el desarrollo de este curso de capacitación son las siguientes:

- ➔ Manual y cuadernillo de ejercicios.
- ➔ Actividades y dinámicas vivenciales.
- ➔ Análisis y evaluación durante el curso de las habilidades desarrolladas por los participantes en las cinco competencias.
- ➔ Examen.
- ➔ Entrega de constancia.

Los materiales, recursos e insumos necesarios son los siguientes:

- ➔ Aula de capacitación.
- ➔ Pantalla, cañón, rotafolio y computadora portátil.

- ➔ Cuaderno de notas, personalizadores, plumas, plumones, hojas de colores, diurex, tijeras, pegamento, cartulinas y revistas para recortar.
- ➔ Servicio de café y comida.

Adicional a esto se presupuestará viáticos para el personal foráneo por conceptos de alimentos, hospedaje y transporte.

c) Población.

La población a capacitar durante el programa piloto es la siguiente:

POBLACION DE SUCURSALES REGIONAL METRO NORTE		
NIVEL JERARQUICO	PUESTO	POBLACION
DIRECTIVO	Director Sucursal	132
MEDIO	Ejecutivo Cta. A	167
	Ejecutivo Cta. B	87
	Ejecutivo Cta. Pyme	50
	Ejecutivo de Cuenta Premier	95
	Subdirector Sucursal	137
TOTAL NIVEL MEDIO		536
OPERATIVO	Cajero Sucursal	324
	Oficial de Caja	134
TOTAL NIVEL OPERATIVO		458
TOTAL GENERAL		1126

e) Presupuesto.

Concepto	1er. Año					2o. Año		3er. Año	Total
	Diseño y programación	Educación a Distancia	Aula Virtual	Presencial	Evaluación	Análisis de Efec. y Adec. de Cap.	Reforzamiento y actualización		
Honorarios	\$20,000.00	\$0.00	\$480,000.00	\$90,000.00	\$0.00	\$20,000.00	\$570,000.00	\$1,180,000.00	
Plataforma	\$0.00	\$0.00	\$500,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$500,000.00	
Diademas con audifonos y microfonos	\$0.00	\$0.00	\$19,880.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$19,880.00	
Materiales (manuales y papeleria)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$6,600.00	\$0.00	\$0.00	\$56,300.00	\$62,900.00	
Comidas	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$42,240.00	\$0.00	\$0.00	\$43,200.00	\$85,440.00	
Transporte	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$13,000.00	\$0.00	\$0.00	\$90,000.00	\$103,000.00	
Hospedaje	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$14,300.00	\$0.00	\$0.00	\$99,000.00	\$113,300.00	
Alimentos (desayuno y cena)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$6,240.00	\$0.00	\$0.00	\$43,200.00	\$49,440.00	
Evaluación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$60,000.00	\$0.00	\$0.00	\$60,000.00	
Total	\$20,000.00	\$0.00	\$999,880.00	\$172,380.00	\$60,000.00	\$20,000.00	\$901,700.00	\$2,173,960.00	

f) Resultados esperados.

En resumen, la aplicación de las competencias mencionadas en el programa de capacitación en Inteligencia Emocional (PRODECIE), permitirá los resultados que se enuncian a continuación:

- ➔ **Sensibilización al cambio.** El mejorar los niveles de autoconocimiento permitirá a los participantes reconocer sus propios estados de ánimo y el efecto que tienen sobre su desempeño laboral, identificando sus fortalezas y debilidades con amplia apertura a la crítica, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas, por lo tanto, lograrán romper los paradigmas que impiden la apertura al cambio, siendo fácilmente adaptables aprendiendo a valorar la importancia que tiene el que se generen cambios productivos tanto personales como laborales.

- ➔ **Cultura Organizacional.** Aprenderán a encaminar sus actividades de trabajo apegadas a los objetivos institucionales, además practicarán principios de actuación desarrollando el sentido de pertenencia a la organización mediante la reafirmación de los valores, considerando que la identificación de una cultura por parte de los colaboradores de una empresa, es vital para comprometerse y actuar de acuerdo a los valores de la misma.

Enriquecer una cultura organizacional a partir de un código de valores, significa asegurar los procesos de identidad, destino y productividad. Por consiguiente, la tarea de todo líder es promover dicha cultura de valores; lo que será determinante en la creación y mantenimiento de un ambiente laboral que genere y facilite actitudes individuales y grupales de auténtico compromiso responsable.

- ➔ **Análisis de problemas y toma de decisiones.** El autocontrol permite el manejo adecuado de las emociones tanto positivas como negativas, expresándolas de manera asertiva al contar con una metodología tanto práctica como racional de pensamiento para tomar decisiones firmes con certeza a pesar de las incertidumbres o las presiones, basándose en la aplicación de principios y técnicas de análisis de problemas con la finalidad de proponer las soluciones más adecuadas, adaptando sus reacciones y tácticas a las circunstancias cambiantes desde una perspectiva novedosa.

- ➔ **Planeación estratégica.** Analizarán y aplicarán las técnicas e instrumentos de la planeación y visión estratégica en el ámbito de sus responsabilidades, con el fin de identificar sus fortalezas y oportunidades para aprovecharlas en su desarrollo y logro de resultados efectivos, respondiendo a la necesidad que tiene la empresa de contar con colaboradores motivados y comprometidos, con apertura al cambio, orientados a satisfacer las necesidades del cliente, que logren objetivos comunes y disfruten produciendo resultados de alta calidad.

- ➔ **Modificación de actitudes y motivación en el trabajo.** La automotivación refleja la persistencia frente al logro de metas a largo plazo, por lo tanto, lograrán descubrir el gran potencial que poseen identificando las características básicas de un triunfador, aplicando los ajustes de actitud que provoquen mayor compromiso y motivación en el trabajo para beneficio propio y de la empresa basándose en el interés de responder a una norma de excelencia; llegando a ser personas con afán de triunfo, orientadas a resultados, comprometidos, con iniciativa y optimismo, con marcada tendencia a la competitividad.

- ➔ **Autoestima y desarrollo humano.** Modificarán actitudes y encontrarán una vía de desarrollo con la finalidad de que sean más productivos en su trabajo y tengan mejores relaciones con los demás, aprendiendo a valorar la importancia que tienen como seres individuales e irrepetibles identificando la idea o concepto que tienen de sí mismos en cada área de su vida personal, familiar, laboral, social y emocional.

- ➔ **Relaciones humanas.** La empatía permite mejorar las relaciones interpersonales para lograr un mayor entendimiento, lo que propiciará el aumento de resultados positivos al establecer vínculos que favorezcan el desarrollo individual y grupal, por medio de una comunicación efectiva que permita crear y mantener relaciones positivas entre los miembros de un departamento o área, utilizando las técnicas más recurrentes para integrar equipos de trabajo armónicos, eficaces y eficientes orientados hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- ➔ **Interacción para mejorar la Comunicación.** Los participantes identificarán el significado de la comunicación intrapersonal e interpersonal a través de los diferentes tipos de lenguaje, así como los problemas de percepción y expresión desarrollando el hábito de saber escuchar; lo que permitirá una mayor empatía y colaboración con otros para mejorar e incrementar la efectividad y los resultados de trabajo en la empresa.

- ➔ **Comunicación asertiva.** Asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente. Además, es un elemento clave de la comunicación que se refiere a defender los derechos propios expresando lo que se cree, siente y piensa de manera directa en un momento oportuno sin lastimar a otros.

- ➔ **Técnicas de negociación.** La habilidad social implica conocimiento para inducir respuestas deseadas en lo demás, al influir en la conducta de otros para lograr determinados objetivos dando como resultado un “ganar” para ambas partes, adquiriendo conceptos que pueden aplicarse en cualquier situación donde negociar es el método con el que pueden resolverse determinados asuntos y aprender a:
 - ➔ Identificar con mayor facilidad las ventajas que produce la negociación eficaz.
 - ➔ Distinguir la importancia de determinar lo que se necesita comparado con lo que se quiere.
 - ➔ Valorar la importancia de una minuciosa preparación para iniciar el proceso de la negociación.
 - ➔ Identificar la naturaleza consecutiva de la negociación y la importancia de la aplicación de cada paso.
 - ➔ Emplear diversas tácticas y estrategias de negociación que vayan de acuerdo con sus necesidades.
 - ➔ Realizar confiadamente un negocio, con la filosofía de ganar-ganar para lograr acuerdos favorables.

- ➔ **Integración y trabajo en equipo.** Los diferentes grupos laborales deben ser auténticos equipos de trabajo; éstos necesitan trabajar en armonía y coordinados, contribuyendo con su esfuerzo y habilidades particulares al cumplimiento de la misión y los objetivos generales del área o de la institución. Es de vital importancia el acuerdo y la precisión de los objetivos comunes que deban lograrse; los participantes aprenderán a valorar la importancia que tiene la integración del equipo de trabajo como base de unión para el logro de resultados, el mejoramiento e incremento a la productividad y rentabilidad de la institución.

Sin integración, las personas trabajan con esfuerzos aislados y demoran, con trabajo en equipo se logra más a través del esfuerzo planeado, unido, coordinado y armonioso.

- **Liderazgo.** Fomentará en los líderes el desarrollo de habilidades potenciales con el propósito de implementar las técnicas más adecuadas, integrando los esfuerzos de todos y cada uno para sumarlos dejando así de trabajar aisladamente; conociendo los estímulos que motivan a su personal, aplicando los diferentes estilos de liderazgo para tratar con diferentes tipos de colaboradores que le permita establecer un equipo de trabajo creativo y eficaz adaptable a los cambios.

Un liderazgo efectivo permitirá al equipo de trabajo lograr resultados en calidad, productividad y velocidad de respuesta.

Conclusiones.

El planteamiento del problema reseñado al inicio de la presente investigación, pone de manifiesto la importancia que reconocen las empresas de contar con capital humano más competitivo, así como la necesidad de implementar programas de capacitación que logren una mejora continua en el desarrollo humano.

Debido a ello, en este trabajo se ha propuesto una estrategia de cambio basada en los principios teóricos de la Inteligencia Emocional, a través del diagnóstico de las competencias emocionales y el diseño de una evaluación que mide las áreas de oportunidad en los trabajadores, con el propósito de mejorar el sistema de dotación de recursos humanos a la organización; motivo por el cual podemos concluir que los objetivos enunciados se cumplieron en su totalidad.

La hipótesis mencionada al principio de esta investigación señala que los principios teóricos-prácticos de la Inteligencia Emocional, coadyuvarán a la consolidación de procesos de cambio en el factor humano y hemos descubierto cierta tendencia en los resultados obtenidos que manifiestan la necesidad de su implementación en las organizaciones, lo cual reafirma la validez de la hipótesis señalada inicialmente.

En el primer capítulo de esta investigación, se mencionaron algunos de los retos que enfrentan las organizaciones debido a los cambios que se han generado en la economía mundial como consecuencia del fenómeno de Globalización; por consiguiente, en los momentos actuales las empresas deben ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado para superar la competencia; deben ser innovadoras al ofrecer productos y servicios de calidad que logren la satisfacción total de sus clientes asegurando su permanencia en el mercado internacional.

En el desarrollo de la historia, cuando las necesidades y los problemas a los que se enfrentaban los administradores se modificaron con el paso de los años, surge lo que hoy conocemos como teorías administrativas, proporcionando las bases y fundamentos teóricos que facilitan el entendimiento de todos los procesos en los que está envuelta la empresa, por ello, en el segundo capítulo retomamos la evolución del pensamiento administrativo.

En el tercer capítulo resaltamos el impacto inmediato y duradero que tiene el reclutamiento y selección de personal, en donde se asegura la consecución de resultados positivos para la empresa; sin embargo, muchas de ellas toman decisiones sin un plan coherente de contratación y en última instancia, esto deriva en la captación de personal que no se adapta a los objetivos, o por el contrario; de empleados que poseen mucho más talento, inteligencia, capacidad y creatividad que las necesarias para el puesto.

Debido a lo anterior, es fundamental contar con un correcto diseño e implementación del sistema de dotación de recursos humanos, que ofrezca una nueva perspectiva a quienes reclutan, eligen, entrevistan y contratan a los nuevos empleados en donde se incluya la aplicación de una evaluación sobre Inteligencia Emocional, la cual revele habilidades y competencias no identificadas en las pruebas tradicionales; con lo que se pretende eliminar la incertidumbre en el proceso y ofrecer un diseño que asegure la contratación de talento humano que haga una fructífera tarea.

Una vez que el recurso humano forme parte de la organización es necesario contar con instrumentos de capacitación que desarrollen personas mejor calificadas para el puesto, motivo por el cual, en la presente Tesis se propone la aplicación de un programa que fomente el desarrollo de las habilidades de la Inteligencia Emocional (PRODECIE).

Entre los beneficios de la aplicación de nuestra estrategia de cambio los participantes lograrán optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente el clima laboral; disminuirá el ausentismo y la rotación, aumentará la autoestima de los individuos y solucionarán conflictos con mayor facilidad, manejarán mejor las relaciones interpersonales y sus actitudes tendrán una tendencia positiva con mayor adaptabilidad a los procesos de cambio, aspectos que permitirán una mejor integración de equipos de trabajo manteniendo un liderazgo efectivo que promueva y enriquezca una cultura organizacional.

Finalmente, la experiencia académica y profesional que hemos vivido, nos abre la posibilidad de profundizar en conocimientos no estudiados en nuestra formación educativa, fomentando la inquietud de realizar estudios de posgrado.

Bibliografía.

- 1 Aike, Lewis R. (2003). Test psicológicos y evaluación. Undécima edición. México, Pearson Educación.
- 2 Arriola Palomares, Joaquín. (2000). La nueva economía política de la globalización. Bilbao, Universidad del País Vasco.
- 3 Bassi, Eduardo. (2001). Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas. México, Limusa.
- 4 Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México, Mc Graw Hill.
- 5 Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México D. F., Mc Graw Hill.
- 6 Chun Wei Choo. (1999). La organización inteligente. México, Oxford.
- 7 Cohen, Ronald Jay. (2001). Pruebas y evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición. México. Mc Graw Hill.
- 8 Coon, Dennis. (2005). Fundamentos de psicología. México, Thompson.
- 9 Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman. (1998). La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. México. Norma.
- 10 Coriat, Benjamin. (1999) Los desafíos de la competitividad: globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad. Buenos Aires, Siglo veintiuno.
- 11 Daft, Richard I. (2006). Introducción a la Administración. México, Thompson.

- 12 Dess, Gregory G. y Lumpkins, G. T. (2003). Dirección y estrategia. Creando ventajas competitivas. Madrid, Mc Graw Hill.
- 13 Feldman, Robert S. (2006). Psicología con aplicaciones a los países de habla hispana. México, Mc Graw Hill.
- 14 Garten, Jeffrey E. (2001). Estrategias para la economía global. México, Prentice Hall.
- 15 Gibson, Ivancevich, Donelly, Konopaske. (2006). Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. México, Mc Graw Hill.
- 16 Goleman, Daniel. (2003). La Inteligencia Emocional. México, Punto de lectura.
- 17 Gómez Lulao, Juan y Magdalena G., Fernando. (1999). Sistemas administrativos, estructuras y procesos. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- 18 Hardy, Thomas L. y Jackson Richard H. (1998). Aprendizaje y cognición. Madrid, Pentrice Hall.
- 19 Hernández y Rodríguez, Sergio. (2003). Introducción a la administración. Un enfoque teórico y práctico. México, Mc Graw Hill.
- 20 Hernández y Rodríguez, Sergio. (2008). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México, Mc Graw Hill.
- 21 Hitt, Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert. (2004). Administración Estratégica; Competitividad y conceptos de globalización. México, Prentice Hall.
- 22 <http://www.un.org/spanish>
- 23 McConnell, Campbell R. y Brue, Stanley L. (1997). Economía. México, McGraw-Hill.
- 24 Méndez Morales, José Silvestre. (2003). Problemas económicos de México. México, Mc Graw Hill.

- 25 Merani, Alberto L. (1998). Diccionario de Psicología. México, Grijalbo.
- 26 Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. (2001). Fundamentos de Administración. México, Trillas.
- 27 Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hirotaka. (1999). La organización creadora de conocimiento. México, Oxford.
- 28 Palmero Francisco y Martínez Sánchez. (2008). Motivación y emoción. España, Mc Graw Hill.
- 29 Pervin, Lawrence A. (1998). La ciencia de la personalidad. México, Mc Graw Hill.
- 30 Reyes Ponce, Agustín. (2007). Administración de personal. Relaciones Humanas. México D. F., Limusa.
- 31 Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). Administración. México, Prentice Hall.
- 32 Rodríguez Valencia, Joaquín. (2000). Administración moderna de personal. Fundamentos. México D. F., Thomson Learning.
- 33 Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). Administración moderna de personal. México, Thomson.
- 34 Rossetti, Paschoal José. (2002). Introducción a la Economía. México, Oxford University Press.
- 35 Sachs, Jeffrey D. y Larraín, Felipe B., (1994) Macroeconomía en la economía mundial, México, Prentice Hall.
- 36 Sánchez Ambriz, Gerardo. (2006). El desarrollo organizacional: sus aportaciones teóricas en la construcción de organizaciones con conocimientos. Revista AIBDA.
- 37 Silva, Reinaldo. (2002). Teorías de la administración. México, Thompson.

- 38 Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento Organizacional, impacto de las emociones. México. Thompson.
- 39 Santrock, John W. (2004). Introducción a la psicología. Psicología organizacional. México, Mc-Graw Hill.
- 40 Yip, George S. (1993). Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Colombia, Editorial Norma.

Anexos

Anexo 1.

Evaluación de Inteligencia Emocional.

Puesto:

Edad:

La Inteligencia Emocional abarca las capacidades de reconocer sus propias emociones y de detectar las de los demás para desarrollar relaciones armoniosas y a la vez fructíferas consigo mismo y su entorno.

Objetivo: Realizar un diagnóstico que permita la identificación de las aptitudes personales de rendimiento, evaluando los diversos componentes relativos a la Inteligencia Emocional, a partir de patrones individuales e interpersonales que poseen los trabajadores del Grupo Financiero Santander para la conformación de capital humano propicio a la institución.

Instrucciones: Coloque una "X" en la opción de la derecha que mejor describa su respuesta a cada pregunta. Conteste todas las preguntas y sea tan honesto como le sea posible. Recuerde que este cuestionario es completamente confidencial y de carácter personal.

No.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Sabe reconocer en usted sus emociones?					
2	Considera que sabe controlar sus emociones (alegría: gritar, reír, abrazar...)					
3	Para hacer bien un trabajo, ¿necesita que lo(a) estimulen?					
4	¿Es conciente del efecto de su comportamiento en los demás?					
5	Cuando trabaja en equipo ¿sabe exponer su punto de vista hacia los demás?					
6	¿Sabe identificar las causas reales de sus emociones?					
7	Ante la adversidad, ¿se desanima?					
8	¿Sabe distanciarse de su punto de vista y ponerse en el lugar del otro?					
9	¿Puede manejar el estrés sin que le afecten los nervios?					
10	¿Le hace saber a los demás cuando están haciendo un buen trabajo?					
11	¿Sabe identificar lo que sienten los demás?					
12	¿Sabe identificar cuando se altera?					
13	¿Les hace saber a los demás lo que quiere y necesita?					
14	¿Generalmente termina lo que comienza?					
15	¿Puede concentrarse completamente en una tarea cuando es necesario?					
16	¿Piensa como se sentirían los demás antes de expresar su opinión?					
17	Cuando está triste, ¿sabe por qué?					
18	¿Sus amigos íntimos dirían que usted expresa su aprecio hacia ellos?					
19	¿Puede presentir los sentimientos de una persona aunque no los exprese con palabras?					
20	¿Se recompensa a sí mismo después de alcanzar una meta?					
21	¿Le enfurece cuando lo critican?					
22	¿Pone atención a su estado físico para identificar sus sentimientos?					
23	¿Le cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesita?					
24	¿Sabe cuando un amigo está preocupado?					
25	¿Puede hacer a un lado las recompensas a corto plazo a cambio de una meta a largo plazo?					
26	¿Expresa sus emociones aún cuando son negativas?					
27	¿Le cuesta trabajo hablar con personas que no comparten su punto de vista?					
28	¿Piensa qué es lo que quiere antes de actuar?					
29	Cuando está de mal humor, ¿puede superarlo hablando?					
30	¿Sueño con el futuro para ayudarme a pensar hacia donde voy?					