



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

**CAPACITACIÓN Y EMPRESA.
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

PRESENTA:

ERNESTO LÓPEZ RIVERA

ASESOR:

LIC. MIGUEL ANGEL PÉREZ ALVAREZ



CD. UNIVERSITARIA, D. F.

2012



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.

Introducción	3
Capítulo 1	5
Capacitación	5
1.1. Generalidades	6
1.1.1 Definición y objetivos	6
1.1.2 Razones y objetivos para la Capacitación	8
1.1.3 Importancia de la Capacitación para las Empresas	11
1.2 La Capacitación por competencias	13
1.2.1 El hombre	13
1.2.2 El Pensamiento complejo	14
1.2.3 Competencias	16
1.2.4 Clasificación	20
1.3 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	21
1.3.1 Definición y objetivos	22
1.3.2 Características y Clasificación	25
1.3.3 Técnicas para la Detección de Necesidades de Capacitación	26
1.3.4 Importancia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	32
Capítulo 2	35
Desarrollo del conocimiento en las organizaciones	35
2.1 Generalidades	36
2.2 Inteligencia Emocional	38
2.2.1 Definición de Inteligencia Emocional	38
2.2.2 Clasificación y Componentes de la Inteligencia Emocional	40
2.2.3 Importancia de la Inteligencia Emocional	42
2.3. La Inteligencia Emocional en las organizaciones	43
2.3.1 Autoconocimiento	47
2.3.2 Autorregulación	49
2.3.3 Motivación	51
2.3.4 Empatía	53
2.3.5 Habilidades Sociales (Relaciones Interpersonales)	55

2.4.	Desarrollo del Conocimiento en las Organizaciones	57
2.5.	Enseñar las habilidades que se necesitan para la capacitación con inteligencia Emocional	62
Capítulo 3		67
El ámbito laboral		68
3.1	El Ámbito Laboral	68
3.1.1	La edad Antigua	69
3.1.2	La edad Artesanal	69
3.1.3	La edad industrial	71
3.2	La edad Actual (La crisis del Capitalismo)	80
Conclusiones		84
Anexo 1		87
	La Inteligencia profunda como timón de este barco	88
1.1	La Creatividad.	88
1.2	¿Cómo encontrar la inteligencia profunda?	93
1.3	¿Cómo transferir la inteligencia profunda?	94
Bibliografía		97
	Básica	98
	Consultada	99

Introducción

En cualquier empresa la falta de visión administrativa impide ver al empleado como el elemento más valioso, dinámico y en un momento determinado el factor que puede hacer la diferencia entre un contrato millonario o el no poder entregar las pizzas en 20 minutos. Estas inquietudes me llevaron a investigar sobre capacitación, capacitación por competencias, inteligencias múltiples, inteligencia profunda y ámbito laboral.

En este sentido se podría pensar que la realidad es un fenómeno muy complejo y precisamente necesitamos entender un poco el pensamiento complejo para ir desenredando la madeja, podemos creer que es una moda, pero es necesario darle un voto de confianza y empezar a revisar esta teoría con muchas posibilidades y contradicciones.

En el capítulo uno, abordaremos la concepción de hombre, el pensamiento complejo, el origen de las competencias, su clasificación. Veremos a dos autores muy importantes Edgar Morín y Sergio Tobón Tobón, sin embargo no quisiera dar una falsa idea respecto a la profundidad con la que se maneja esta investigación, el tema es muy vasto y diverso por lo que aquí solo veremos una introducción y una invitación a profundizar el tema, que está orientando los procesos de Capacitación desde hace años. Veremos la problemática de las empresas causada por las múltiples carencias, causadas por diferentes factores como son: la falta de conocimiento, la rotación del personal, ó la implementación de una nueva tecnología, por lo que veremos la importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). Esto nos muestra la importancia de contar con una capacitación constante, planeada y programada que ayude a mejorar las condiciones de la empresa y los trabajadores.

Veremos en el capítulo 2, la inteligencia emocional como el complemento de una capacitación integral, que muestra la importancia de aceptar al individuo como un ser pensante, reflexivo y capaz de manejar sus emociones a favor de sí

mismo y de la empresa, esto traerá como beneficios relaciones más sanas en donde el trabajador se compromete primero consigo mismo y después con la empresa, de esta manera se ve a la compañía como un grupo de personas que toman decisiones para obtener los mejores resultados de su inversión, en una relación de ganar-ganar, sin embargo hay que estar claros que lo que antes era el sueño dorado de muchas personas, el llegar a obtener su jubilación después de pasar media vida siendo fiel a un trabajo, eso ya no existe, ya que las nuevas políticas laborales impiden permanecer en una sola empresa, pero esto lo veremos en el siguiente capítulo.

En el capítulo 3 vemos efectivamente esa realidad, que es el territorio que pertenece al ámbito laboral, es un mundo distinto al que se concibe en escuela, la Universidad o en los Posgrados. En cuanto más pronto lo conozcamos, mejor nos desenvolveremos en el, en este medio cambiante lo que mejor podemos hacer es tomar las riendas de nuestro propio destino, es decir, comprometerse con uno mismo y buscar aprender lo mejor posible de nuestra profesión y el entorno que nos rodea, no podemos ver un futuro laboral como algo seguro y predeterminado, ya que en nuestros días ningún trabajo proporciona garantías de por vida. Lo que nos compromete con nosotros mismos en el día a día.

En el anexo 1, se habla de Dorothy Leonard, con su teoría sobre la inteligencia profunda, esta nos muestra la importancia que adquiere el entorno, en el desarrollo de la creatividad que va de la mano con el desarrollo de las inteligencias múltiples, así mismo, nos señala que la parte más valiosa de las empresas es el recurso humano.

CAPÍTULO 1

CAPACITACIÓN

1.1 Generalidades

El ingrediente principal del éxito de una Organización es tener la mejor gente posible dentro de la misma. Para integrar a los elementos que más se apeguen a las necesidades de su crecimiento, se utiliza el reclutamiento de personal, la selección y la capacitación, esta es la mejor manera para conseguirlo.

La capacitación de personal es una actividad planificada y desarrollada con el fin de instruir a los individuos que se postulen al desempeño de uno o varios cargos dentro de la organización, para dotarlos de las herramientas necesarias en el cabal desarrollo y realización de sus funciones.

Con este propósito, se realiza el marco teórico de la capacitación, a partir de la conceptualización, objetivos, procesos e importancia de la misma, orientada a la actividad empresarial.

1.1.1 Definición y Objetivos

A continuación se presentan diferentes definiciones de capacitación.

“La formación, en sentido general, hace referencia a la construcción de capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y valores dentro del marco de un conjunto de potencialidades personales. Sin embargo, es preciso mencionar que cada época, ciencia y proceso social han dado y dan una respuesta diferente a la formación humana, la cual “es un proceso complejo que representa un desafío para las concepciones epistemológicas tradicionales”(Lizárraga, 1998,p.156).”¹

Aquí Sergio Tobón está hablando de formación que en sí es parte de la capacitación y cita a Alfonso Lizárraga en su libro Formación humana y construcción social, que aunque de 1998 es aun vigente, aquí empezamos a ver la complejidad de asunto.

¹ Tobón Sergio, Formación Basada en Competencias, Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica, 1ª. Edición, Kimpres Ltda., Bogotá, Colección Textos Universitarios, p. 7.

“Es el proceso de desarrollar cualidades de los recursos humanos que les permitirá ser más productivos y así aportar más al alcance de las metas de la empresa”²

Samuel Certo, nos señala una definición respecto a productividad y conveniencia a la empresa, que en realidad la capacitación se debe ver como “ganar-ganar”, gana la empresa y el personal que se está capacitando

“Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un camino en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.³

Con base en las definiciones anteriores, podemos precisar el significado de la capacitación, concepto que será tomado como fundamento para la presente investigación: es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el fin de prepararlo para el desempeño eficiente de su actividad, con el consecuente proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotarlo de conocimientos, y el desarrollo de sus habilidades y capacidades, para que alcance dicho propósito, no debemos descuidar el objetivo que es alcanzar el aprendizaje significativo, es decir que cambie las conductas aprendidas hasta ese momento y que sean parte de su quehacer diario.

El objetivo de la capacitación es proveer de herramientas a un individuo para que éste realice su trabajo de manera eficaz y productiva. Tiene como propósito, además de lo anterior, instruir al empleado para algún puesto futuro en la organización o capacitarlo con el fin de resolver algunos problemas referentes a la misma, por ejemplo, corregir una deficiente comunicación interdepartamental. La capacitación puede desarrollar y mejorar habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas; es decir, uno de sus propósitos es permitir que un individuo sea capaz de adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole

² Certo, Samuel C. *Administración Moderna*, 4ta edición, Mc Graw-Hill, México, 2000, p. 266.

³ Siliceo, Aguilar, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo Personal*, Limusa, México, 2009, p. 25.

a conocer a fondo lo que hace y lo que debe hacer para un mejor desempeño en su trabajo.

En síntesis, la capacitación tiene como objetivo básico el proporcionar a los empleados las herramientas necesarias que requieren para poder desempeñar sus funciones de la mejor manera, en los puestos que ocupan, ello implica, por lo tanto, mostrar a un operador de máquina el funcionamiento de un nuevo equipo; a un vendedor cómo vender su producto; o inclusive, a un supervisor, de que manera entrenar y evaluar a los empleados, ya que la capacitación se dirige a ofrecer a los empleados alternativas creativas e innovadoras orientadas a su desarrollo en cuanto a sus trabajos actuales.

1.1.2 Razones y objetivos para la capacitación

Las herramientas para capacitar, son recursos que nos permite lograr la actualización y el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades de los empleados. Sin dejar de ver que la capacitación debe fomentar en los individuos actitudes más sanas, es decir la forma de enfrentar el trabajo, el ambiente laboral, social y hasta el familiar, no podemos negar la inter relación que existe entre el individuo y todo su entorno, por lo que desarrollar mejores actitudes, debe ser una parte fundamental. En este sentido, el presente apartado enunciará una serie de elementos importantes dentro del proceso de capacitación y que éste sea verdaderamente útil para los empleados y directivos.

Muchas de las organizaciones privadas y públicas, disponen de programas de capacitación y desarrollo, lo cual muestra que existen razones importantes y legales para proporcionar la capacitación, de ellas se mencionan, de manera no exhaustiva, las siguientes:

1. La selección y colocación de personal, por sí mismas, no proporcionan a las organizaciones, empleados lo suficientemente calificados para enfrentar de una manera adecuada las demandas de puestos, ya que estos individuos deben aprender nuevas habilidades, modificar actitudes y obtener conocimientos después de su contratación.
2. Aún los empleados experimentados deben volver a capacitarse, en razón de los cambios en el contenido y en los avances en la tecnología y otras actividades de nuevo desarrollo.
3. Los responsables de la administración están conscientes de que los programas efectivos incrementan la productividad, disminuyen el ausentismo, provocan menor rotación de personal y logran la satisfacción del empleado.
4. En ciertas organizaciones los responsables adoptan técnicas de capacitación, por el solo hecho de que “todo el mundo lo está haciendo”. Es decir, las organizaciones responden a los cambios que el fenómeno de globalización ha provocado, siendo su razón principal el posicionamiento en el mercado.

Para poder conducir con éxito cualquier programa de capacitación y desarrollo, deben tomarse en consideración ciertas barreras de aprendizaje, que tradicionalmente son diferencias individuales en los patrones de conducta. También es importante seleccionar para el programa a individuos que posean, tanto la motivación, como la habilidad para captar lo que se enseñe o en su defecto trabajar específicamente con esas carencias. Los programas deben evaluarse sistemática y periódicamente, para con ello asegurar su efectividad y determinar si representan una buena inversión, para lo cual es necesario utilizar un diseño experimental que indique si los cambios son originados por falta de entrenamiento o por alguna otra causa.

Un diseño recomendable es aquel que involucra a los individuos a formar parte de grupos de capacitación y de control. Los diseños de grupos deben utilizar diversos criterios de medición, como las reacciones del personal sujeto a capacitarse, la adquisición de conocimientos, cambios en el comportamiento real del sujeto en el puesto y mejoría en el desempeño del individuo.

Objetivos de aprendizaje.⁴Entre otros son:

- Dotar a la empresa de recursos humanos o capital humano altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados, de los líderes y colaboradores, para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la Empresa u Organización frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generan.
- Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- Coadyuvar al alcance de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la organización

En cuanto a la persona, la capacitación implica la asimilación de un comportamiento nuevo que se traduce en un cambio de conocimientos (saber), habilidades y destrezas (Saber hacer), o comportamientos y actitudes (Ser). La Capacitar supone la adquisición de una experiencia y señala las pautas para una conducta a realizar en forma sistemática.

⁴ Reza Trocino, Jesús Carlos. *Nuevo diagnóstico de necesidades de Capacitación y aprendizaje en las organizaciones*, Panorama Editorial, México, 1999, pp. 56 y 57.

A través de los años, los psicólogos y pedagogos han dedicado un esfuerzo considerable al estudio del proceso del aprendizaje, y descubierto ciertos principios que deben considerarse como “lineamientos” y no como “leyes”. Así, es menester aplicarse cuidadosamente a un conocimiento sobre el tipo de sujetos que van a ser capacitados, al material de capacitación y a la organización dentro de la cual ésta tiene lugar (contexto). La capacitación es efectiva si los individuos aprenden y sobre todo si los cambios de conducta y habilidades son atribuibles a ella.

Se han diseñado guías y formatos que controlan la operación del programa, éstas contienen una lista de verificación, cuya finalidad es manejar los posibles pasos para la coordinación en el proceso de un programa: guías para elaborar folletos de un programa para ser entregado a los participantes, una guía para estructurar el protocolo de una inauguración o clausura, formatos de control de asistencia e informes diarios por curso y por programa.

1.1.3 Importancia de la capacitación para las Empresas

En un mundo en que *el gran activo es el conocimiento*, las empresas que desean mantener su planta de recursos humanos deben realizar grandes inversiones en su preparación y mantenerlos al nivel de las exigencias del competido mercado actual. Y allí es donde los instructores de capacitación tienen mucho que decir y hacer.

Las nuevas tecnologías, el reclutamiento de personal con poca experiencia y que debe especializarse rápidamente, así como la cambiante realidad de las empresas y del mercado, son exigencias que sólo se pueden resolver con una capacitación permanente. La capacitación implica procesos educativos intencionados, y a veces teledirigidos hacia necesidades de la empresa o la organización.

¿Cuándo es el momento? La capacitación es imprescindible cuando empieza a surgir discrepancia sobre procesos y tareas, o al asumir que un procedimiento o tecnología es obsoleto. Cuando el trabajo no se lleva a cabo con el nivel esperado, hay que capacitar, mejorar y aplicar el conocimiento al método de trabajo, para aumentar la productividad. Allí es donde el capacitador juega un papel importante, sea como instructor interno o como *out-sourcing*.⁵ También hay campo de trabajo para el entrenamiento de personal nuevo que debe conocer la compañía, sus procesos, tecnología y visión. Otro caso típico es cuando se introduce nueva tecnología y se modifican los procesos de trabajo: en ese momento hay que capacitar.

La capacitación en la empresa responde a las necesidades de la organización, por eso no se puede perder de vista los objetivos y particularidades de la agrupación. Se debe hacer un seguimiento de los empleados que toman la capacitación. No sólo es esencial que aprendan lo que se les enseña, sino que puedan aplicarlo a su tarea cotidiana con óptimos resultados.

Las compañías han iniciado un proceso de reconocimiento, respecto a que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales, que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generan ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

Algunas empresas en países con sistemas de competencia laboral, como Gran Bretaña, Estados Unidos y Alemania, han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral, y con los procesos educativos basado en competencias.

⁵ *Out sourcing* es un término empleado en la actualidad en la mayoría de las organizaciones para referirse a servicios externos.

“Las competencias también se vinculan con el enfoque del capital humano, donde la responsabilidad por la formación pasa de las instituciones a las personas. El capital humano son cualidades valiosas para el desarrollo económico y pueden ser mejoradas con programas de inversión (López, 1994), por lo cual se ha convertido en un ideal de la educación (Barrantes, 2001).”⁶

Esto nos permite acercarnos a la capacitación por competencias, que empezó en los 60's, cuando se implementaron nuevos procesos de organización en el trabajo y después en los 80's "... se comienza a crear de forma paulatina una serie de criterios con el fin de implementar procesos de formación para el trabajo que da lugar en la década del 80 y del 90 al enfoque, de las competencias laborales desde cuatro ejes interrelacionados: identificación, normalización, formación y certificación de competencias”⁷ y hasta ahora es uno de los enfoques que está orientando los procesos de capacitación en el mundo.

1.2 La Capacitación por competencias

1.2.1 El Hombre

Para iniciar este inciso debemos entender de donde partimos y necesariamente es del Hombre, este ser humano con tantas contradicciones que es capaz de acaba consigo mismo, pero al mismo tiempo de hacer cosas tan maravillosas como la música, la escultura, la pintura, la ciencia, también encontramos sus virtudes y defectos, vemos que es un ser violento y tierno, idealista y vengativo, creyente y ateo, pero aquí las palabras de Edgar Morín tomadas de su libro los siete saberes necesarios para la educación del futuro.

“El ser humano es un ser racional e irracional, capaz de medida y desmedida; sujeto de un afecto intenso e inestable; sonríe, ríe, llora, pero también sabe conocer objetivamente; es un ser serio y

⁶ Tobón Tobón, Sergio. Formación Basada en Competencias, Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica, Kimpres Ltda, Bogotá, 2005, p. 75.

⁷ Tobón Tobón, Sergio., *op. cit.*, p. 28.

calculador, también es ansioso, angustiado, gozador, ebrio, extático; es un ser de violencia y de ternura, de amor y de odio; es un ser invadido por lo imaginario y que puede reconocer lo real, que sabe de la muerte, pero que no puede creer en ella, que segrega el mito y la magia, pero también la ciencia y la filosofía; que está poseído por los Dioses y por las Ideas, pero duda de los Dioses y critica las Ideas; se alimenta de conocimientos comprobados, pero también de ilusiones y de quimeras. Y cuando en la ruptura de los controles racionales, culturales, materiales hay confusión entre lo objetivo y lo subjetivo, entre lo real y lo imaginario, cuando hay hegemonía de ilusiones, desmesura desencadenada, entonces el homo demens somete al homo sapiens y subordina la inteligencia racional al servicio de sus monstruos.”⁸

No podemos olvidar en esta definición, que somos viajeros de este planeta a través del espacio y por más que queramos no podemos cambiar de nave y por lo tanto somos vecinos, compañeros y corresponsable de lo que ocurre en este planeta.

Esta es nuestra materia prima, esta es la parte medular de cualquier capacitación o plan de estudios, el hombre, con sus contradicciones, que debe tomar conciencia, que no puede ser estudiado sin tomar en cuenta las múltiples facetas de su vida, su mentalidad, sus emociones, hasta sus angustias.

1.2.2 El Pensamiento complejo

Nosotros debemos partir de una metodología ordenada, lógica y sobre todo que nos permite entender el proceso del hombre. Por lo que veremos el pensamiento complejo, y nos dice Morín.

“no se trata de abandonar los principios de la ciencia clásica-orden, separabilidad, lógica sino de integrarlos en un esquema que es al mismo tiempo más amplio y más rico. No se trata de oponer un holismo global y vacío a un reduccionismo sistemático, se trata de incorporar lo concreto de las partes a la totalidad, articulando los

⁸ Morín, Edgard, *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, pág. 56

principios de orden y de desorden, de separación y de unión, de autonomía y de dependencia, que son al mismo tiempo complementarios, competidores y antagonistas en el seno del universo”⁹

Morín plantea un enredo superior ya que no pretende conocer las partes sin conocer el todo y asegura que la suma de las partes no siempre es igual al todo, por lo que rompe paradigmas que han parecido eternos. Pero aun así Él a podido defender y explicar una serie problemas que aquejan a toda la práctica educativa y filosófica, problemas que no son nuevos y en verdad muchos otros han señalado el camino para resolverlo, pero a la fecha no se resuelven. Por otro lado señala que no se puede creer con fe ciega que lo que se está haciendo, se está haciendo bien; y sobre todo se está obligado a la autoevaluación, que es la parte medular de esta teoría, ya que sin la contrastación con la realidad no es aceptada y entonces se busca una distinta, pero la realidad es siempre cambiante entonces, nosotros debemos cambiar y aprender siempre, esto rompe el planteamiento que había una cierta edad para aprender; por ejemplo un idioma, una profesión o cursar un posgrado o simplemente un curso de actualización o capacitación, Él nos dice que se debe estudiar siempre, y siempre hay posibilidades de aprender.

“La educación es <<la fuerza del futuro>> por que constituye uno de los instrumentos más poderosos para realizar el cambio. Uno de los desafíos más difíciles será el de modificar nuestro pensamiento de manera que enfrente la complejidad creciente, la rapidez de los cambios y lo imprevisible que caracteriza nuestro mundo.”¹⁰

Como vemos es bastante contradictorio, ahora leamos lo que nos dice Sergio Tobón, que hace referencia a Morín.

“El pensamiento complejo constituye un método de construcción del saber humano desde el punto de vista

⁹ Tobón Tobón Sergio, *op.cit.*, p. 4.

¹⁰ Morin, Edgar, *op. cit.*, p. 11.

hermenéutico, o sea, interpretativo y comprensivo, retomando la explicación, la cuantificación y la objetivación. Es un método que, en cuanto camino, no está hecho ni trazado, sino que se hace caminando, como bien lo expresa el poema de Machado(1998), caminante no hay camino, se hace camino al andar... Por ende, el pensamiento complejo consiste en una racionalidad en el abordaje del mundo y del ser humano, donde se entretajan las partes y elementos para comprender los procesos en su interrelación, recursividad, organización, diferencia, oposición y complementación, dentro de factores de orden y de incertidumbre”¹¹

Durante muchos años los investigadores y pedagogos hemos tratado de estudiar los fenómenos educativos desde una teoría, una perspectiva, una visión que nos acerque a la realidad y hoy nos plantea esta teoría que se debe ver desde varias perspectivas y a veces hasta perspectivas opuestas, y entender que todas y cada una de ellas tienen una parte de la realidad que no siempre se opone con la perspectiva del otro.

1.2.3 Competencias.

El origen del concepto de competencias podemos encontrarlo en el modo de pensar problémico (aprendizaje basado en problemas) de la filosofía griega donde se contrasta el saber y la realidad como son “la identidad y la diferencia” como lo señala Protágoras, la tendencia a la “ilusión y el error” como lo vemos en la alegoría de la caverna de Platón, esta idea griega que tienen por inicio la resolución de problemas reales. Para Aristóteles es importante la relación entre el saber y el hacer, como lo plantea en su libro la Metafísica, argumenta que “todos los hombres tienen las mismas facultades, lo que hace la diferencia es el uso que se le da a dichas facultades”, la potencia es posibilidad y el acto es lo que se da realmente”, “las personas tienen el deseo de saber, el cual irrumpe también por el placer y su utilidad” en la actualidad se acerca a lo que es la educación para el trabajo y por ende a las normas de competencia laboral.

¹¹ Tobon, Sergio, *op. cit.*, p. 3.

En el escenario de la lingüística encontramos a Noam Chomsky que dice “los seres humanos pueden producir y comprender nuevas oraciones, así como rechazar otros por no ser gramaticalmente correctas, con base en su limitada experiencia lingüística”.¹² Cabe resaltar que dentro del pensamiento complejo es necesaria la tolerancia y el respeto por otras teorías, aunque contradictorio es importante señalar que el conocimiento no es algo acabado y la razón no es unívoca, por lo que al atacar a otra idea es posible que estemos sembrando el cambio a otro punto de vista, tal vez mejor o intrascendente pero hay que contrastarlo con la realidad. Otro sociolingüista Dell Hathaway Hymes acuñó el término de competencia comunicativa en 1980, con el que plantea los usos y actos concretos dados a partir del lenguaje, dentro de contextos específicos, esto es que una persona que maneje bien el lenguaje, lo utiliza para integrarse con los otros, entender y hacerse entender.

También han aportado los filósofos y sociólogos como Wittgenstein, Habermas y Verón, el primero presenta los juegos del lenguaje que consisten en sistemas completos de comunicación entrelazados por reglas que tienen un contexto social, “donde el significado es producto del uso del lenguaje dentro de un contexto o forma de vida”.¹³ Jürgen Habermas maneja los términos de competencia comunicativa y competencia interactiva, la primera es “entenderse con alguien acerca de algo”, de la segunda plantea que la comunicación requiere de presupuestos universales que deben cumplirse para que las personas puedan entenderse, la competencia interactiva es como su nombre lo dice la interrelación de las personas a través del lenguaje universal, estos se estudian desde el marco de los procesos cognitivos.

Como veremos en el capítulo 3 el ámbito laboral es altamente cambiante y de esta manera exige a las personas un alto grado de flexibilidad para aceptar estos cambios y a su vez desempeñar las funciones que requiere el cliente o la

¹² Tobón, Sergio, *op. cit.*, p. 23.

¹³ Tobón, Sergio, *op. cit.*, p. 25.

empresa donde se labora. Esto exige una capacitación constante y muy enfocada hacia las necesidades que se requieren desarrollar en los individuos, por lo que en los 80's se le da un auge a las condiciones productivas y las competencias laborales comienzan poco a poco a destacar, para los 90's el talento humano con base en competencias se consolida y con fundamento en esto se llevan a cabo procesos de selección, capacitación, remuneración y evaluación.

Durante este proceso se generaron reformas educativas a partir de los 80's, sobre todo en los países desarrollados, donde la competitividad, la calidad y los clientes volátiles obligaban a acelerar estos cambios, en México es hasta 1995 que el Consejo Nacional y Certificación de Competencia Laboral detecta que las empresas necesitan personal con alto grado de flexibilidad, movilidad, resolución de problemas y capacidad para trabajar en equipo, así es como

"México insta un sistema de formación para el trabajo mediante competencias laborales con las siguientes características: (1) se compone de los mismos usuarios (empresas, sindicatos, gobierno e instituciones educativas); (2) se basa en los requerimientos del sector laboral identificados a partir de estudios ocupacionales; (3) informa de manera precisa sobre lo que requieren las empresas a partir de las normas de competencia laboral; (4) le posibilita a cada trabajador certificar sus conocimientos y experiencia en determinadas actividades laborales con independencia del contexto donde lo aprendió; (5) orienta el diseño de programas educativos con pertinencia y pertenencia"¹⁴

En este sentido la teoría cognitiva hace grandes aportaciones desde mediados del siglo XX como son los conceptos de: inteligencia, procesamiento de la información, procesos cognitivos, habilidades del pensamiento, estrategias cognitivas, heurísticos y esquemas, incluso ha propuesto el término competencias cognitivas, de la que hay 3 líneas de investigación respecto al enfoque por competencias y son: teoría de la modificabilidad estructural cognitiva, teoría de las inteligencias múltiples y enseñanza para la comprensión. Sobre la primera nos señala que las competencias se forman a través de estructuras cognitivas que se

¹⁴ Tobón, Sergio, *op. cit.*, p. 30.

modifican mediante el aprendizaje, para que se den estas estructuras es necesario que las personas posean la capacidad para pensar y desarrollar conductas inteligentes. Otra parte importante son la teoría de inteligencias múltiples (cap. Dos) y a Howard Gardner que parte de ocho tipos de inteligencia y son: Lógico-matemáticas, lingüística, musical, espacial, cinética corporal, Interpersonal, intrapersonal y naturista. De la enseñanza para la comprensión podemos decir que ve las competencias como “procesos dados por representaciones de la realidad y actuaciones basadas en estrategias”, es decir comprender “es la habilidad de pensar y actuar con flexibilidad a partir de lo que uno sabe”.¹⁵

Otro aspecto importante en los orígenes del concepto de competencias es el la Psicología laboral que veremos en el capítulo 3, donde se señala los grandes avances originados por los problemas ocasionados por la industrialización y la necesidad de estudiarlos y comprender el problema con otras perspectivas, y claro la necesidad de que los empleados aumentaran la productividad y por lo mismo la rentabilidad de las empresas.

“La Psicología laboral y el campo de la gestión del talento humano aportan el concepto de competencias de umbral y competencias clave (Gallego, 2000). Las primeras permiten un desempeño normal o adecuado en una actividad; las segundas, por el contrario, se refiere a características que posibilitan a las personas desempeñar de manera sobresaliente una actividad, aportándole ventajas competitivas a la organización en su conjunto.”¹⁶

No podemos dejar de señalar que este enfoque está orientando los procesos de capacitación en el mundo, ahora pasaremos a la Clasificación.

¹⁵ Tobón, Sergio, *op. cit.*, p. 32.

¹⁶ Tobón, Sergio, *op. cit.*, p. 34.

1.2.4 Clasificación

Hay varios tipos de clasificar las competencias, tomaremos la que señala Tobón¹⁷ al dividir en:

- Competencias básicas
- Competencias genéricas
- Competencias específicas

De las primeras podemos decir que son lo fundamental para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral, están caracterizadas por: (1) constituyen la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias; (2) se forman en la educación básica y media; (3) posibilitan analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana; (4) constituyen un eje central en el procesamiento de la información de cualquier tipo. Podemos relacionar algunas competencias básicas: comunicativa, matemática, autogestión del proyecto ético de vida, Manejo de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, Afrontamiento del cambio y liderazgo, existen también las interpretativas, argumentativas y propositivas que son parte de las competencias cognitivas a nivel básico.

Respecto a las Competencias genéricas, estas están tomando gran auge y son por ejemplo en las carreras de ingeniería o administración donde tienen materias comunes y puede terminar una carrera o continuar con otra del tronco común, así se hace deseable que los profesionistas sean capaces de actuar con un perfil más genérico y pueda enfrentar los constantes cambios en el quehacer profesional. Entre estas podemos encontrar las competencias de: emprendimiento, gestión de recursos, trabajo en equipo, gestión de información, comprensión sistémica, resolución de problemas, planificación del trabajo.

¹⁷ Tobón, Sergio, *op. cit.*, pp. 64-65.

Competencias específicas, se refiere a las competencias propias de una determinada carrera o profesión y tienen un alto grado de especialización y hay que adquirirlas para poder ejercer dicha profesión, Tobón nos señala como ejemplo las competencias de un administrador educativo y son: Diseño del proyecto Educativo Institucional, Liderazgo del Proyecto Educativo Institucional, Gestión de recursos, administración del presupuesto, dirección del proceso de certificación.

1.3 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Debido a que la empresa es un sistema dinámico, es necesario día a día la actualización y formación de su personal, para que sus empleados pueda cumplir y desempeñar adecuadamente sus funciones, valiéndose para ello del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, o lo que otros llaman Detección de Necesidades de Capacitación.

Como una necesidad implica la carencia de algo, al referirnos a una “necesidad de capacitación”, se habla de una insuficiencia o deficiencia que puede ser satisfecha o cubierta mediante la capacitación, la que debe estar relacionada con los vacíos de los trabajadores. Es por ello, que, dentro del Proceso de Capacitación, esta etapa posee suma importancia y, debido a que normalmente las empresas cuentan con recursos económicos limitados para esa área, es preciso que se justifique la capacitación, como respuesta de insuficiencias concretas y que ésta llegue a los resultados esperados o previstos.

Ahora bien, para el mejor entendimiento del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, pasemos a definir esta actividad.

1.3.1 Definición y objetivos

La Detección de Necesidades de Capacitación es definida por un sinnúmero de autores, tales como Alfonso Siliceo, Manuel Certo, entre otros. Sin embargo, su concepto es uno y éste será mostrado a continuación hasta concluir con uno propio, que será el que se adopte a lo largo de esta investigación:

“Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico. No vamos a saber qué se necesita enseñar si no conocemos las carencias o necesidades del personal en términos de preparación técnica, humana o administrativa y por tanto no va a poder realizarse exitosamente ningún evento de capacitación o desarrollo”.¹⁸

“Consiste en la información o destrezas que un grupo o un individuo requieren para desarrollar aún más o aumentar la productividad del grupo o del individuo”.¹⁹

Por medio de estas definiciones, es posible concluir que la Detección o Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: es la diferencia existente entre las actividades realizadas por un trabajador, ya sean de conocimiento, habilidad, actitud o destreza, en el desempeño laboral y, las que debiera ser capaz de efectuar para ese mismo puesto de acuerdo a los requerimientos de la empresa en donde labora, o bien las que necesitará efectuar en caso de una promoción, que por consiguiente acarreará una mayor responsabilidad.

Una vez definido lo que es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, tenemos que considerar el objetivo que persigue, lo que se detalla en el siguiente apartado.

El objetivo máximo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es detectar los conocimientos por adquirir, habilidades por desarrollar o actitudes

¹⁸ Siliceo Aguilar, Alfonso, *op. cit.*, p. 57.

¹⁹ Certo, Samuel, *op. cit.*, p. 267.

por modificar en un individuo o grupo, mediante el análisis de las deficiencias actuales y de las necesidades futuras, investigando quiénes requieren ser capacitados, en qué y cuándo, así como las características que deben poseer los trabajadores a ser capacitados, esto es, su nivel, puesto, ocupación, profesión, sexo, potencial, etcétera, para que así éstos desempeñen su puesto en forma adecuada, se relacionen con efectividad y puedan alcanzar sus propios objetivos, así como los de la empresa, logrando con esto un nivel de satisfacción que permita un buen clima organizacional.

Así mismo, un objetivo colateral del DNC es determinar las áreas problemáticas de la empresa, de acuerdo con los lineamientos que ésta mantenga, con la finalidad de detectar las causas que la originan, el porqué los trabajadores realizan sus actividades de la manera en qué lo hacen; logrando ser dichas causas de tipo financiero, tecnológico, administrativo, biológico, etc.

La DNC debe cubrir todos los problemas, sin importar su origen, así sean éstos “no previstos”; como por ejemplo, en caso de que el trabajador no esté cumpliendo con lo requerido por la empresa, debido a fallas en el equipo o cambios en la Dirección de ésta.

Por su parte, el origen también puede ser “previsto”, como en el caso de promociones, cambios tecnológicos por la implementación de nuevos métodos y sistemas. Finalmente, es posible prever las necesidades futuras, debidas a cambios por expansión de la compañía, por diversificación de productos o puestos de nueva creación.

Por ejemplo, se migró en 2010 la plataforma Windows XP a Windows Vista en todo Pemex Refinación y se invito al personal a conectarse a una página de autoayuda, que mostraba los cambios y algunos elementos básicos en el manejo de la herramienta.

Es preciso evitar que la empresa tenga pérdidas en recursos materiales y humanos, debido a que las necesidades encontradas no sean reales sino intuitas, comparando el desempeño deseado del trabajador con su rendimiento, mediante la descripción de puestos, evitando así que se les enseñen cosas que ya saben o que son de poca utilidad para el desempeño de su puesto.

Además, la DNC, debe proporcionar información para poder definir el lapso en el cual deberá llevarse a cabo la capacitación, ya sea a corto, mediano o largo plazo, para así poder establecer prioridades.

Ahora bien, es importante realzar los objetivos del DNC; mediante una adecuada detección, podremos lograr un desarrollo efectivo de nuestros planes y programas de capacitación.

A continuación se resumen los principales objetivos del DNC:²⁰

- a) Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la Empresa, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.
- b) Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de cursos/eventos detectados.
- c) Determinar los puestos de capacitación y los puestos de trabajo, así como las personas que sean factibles de obtener una Constancia de Habilidades Laborales.
- d) Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.

²⁰ Reza Trocino, Jesús Carlos. *Nuevo diagnóstico de necesidades de Capacitación y aprendizaje en las organizaciones*, Panorama Editorial, México, 1999, pp. 64 y 65.

- e) Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc. requeridos por cada curso/evento a impartir.
- f) Observar cuáles necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles de desarrollo.

Una vez definidos los objetivos del diagnóstico mencionado, debemos señalar que las necesidades de capacitación tienen diversas características, lo que hace que se clasifiquen de distintas maneras. Ello será tratado en el siguiente apartado.

1.3.2 Características y clasificación

Las Necesidades de Capacitación podemos dividir las en dos:

Manifiestas.²¹

- El personal de nuevo ingreso
- Ascensos
- Transferencia de puestos
- Cambios de equipo y/o herramienta
- Cambios de métodos o procedimiento de trabajo
- Cambios de políticas
- Metas /objetivos organizacionales más ambiciosos

Encubiertas:

- Personal que ocupa normalmente su puesto
- Exhibe problemas por falta u obsolescencia de conocimiento, habilidades o actitudes.

²¹ Mendoza Núñez Alejandro, *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, Trillas, México, 2005, p. 48.

Las necesidades se pueden presentar en tres niveles:²²

- A. **“Nivel Organizacional:** Se refiere a las limitaciones o problemas generales que presenta la empresa como organización, es decir, en cuál o cuáles funciones de la organización se requiere de capacitación, identificando en dónde es más necesaria.

- B. **Nivel Ocupacional:** Se encarga de las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes, que presenta un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación.

- C. **Nivel Individual:** Son las diferencias particulares que presenta un trabajador con respecto a su descripción de puesto”.

1.3.3 Técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Para diagnosticar las necesidades de capacitación, dada la naturaleza y amplitud de las mismas, así como las diversas características de los trabajadores, se requiere establecer determinados procedimientos manteniendo flexibilidad en los mismos.

Existe una clara distinción entre los procedimientos utilizados en el diagnóstico de necesidades manifiestas y encubiertas. Es importante resaltar que la selección de determinadas técnicas de investigación, la disponibilidad de recursos técnicos y económicos, así como la magnitud de las necesidades (macro y micro), implican algunas variantes en los procedimientos a seguir.

²² *Ibidem*, pp. 48 y 49.

Dentro de las técnicas para el diagnóstico de necesidades de capacitación se pueden mencionar a las siguientes:²³

- a) Entrevista
- b) Entrevista informal
- c) Conversaciones informales
- d) Análisis de puesto
- e) Cuestionario
- f) Encuesta
- g) Observación
- h) Lista de verificación
- i) Inventario de habilidades
- j) Pruebas de desempeño
- k) Periodos de actuación
- l) Simulación
- m) Planeación de carrera
- n) Comités.
- o) Reuniones grupales
- p) Tormenta de ideas

Cabe mencionar que las organizaciones pueden utilizar cualquiera de las técnicas señaladas anteriormente de acuerdo a sus necesidades, sin que sea una más valiosa que otra, por el simple hecho de ser más conocida. Sin embargo, las más usuales, y que serán estudiadas a continuación, son:

- a) Entrevista
- b) Encuesta
- c) Observación
- d) Tormenta de Ideas
- e) Inventario de Habilidades

²³ *Ibidem*, p. 87.

Entrevista. Es una conversación que se realiza cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado. El primero debe tener la autoridad para llevar a cabo el continuo intercambio de información, saber observar y escuchar, al igual que deberá poder adaptarse a circunstancias imprevistas. El entrevistado debe interesarse y cooperar en la entrevista, logrando así que se exponga cuestiones relacionadas con su trabajo y las aspiraciones que tenga de la empresa.

La entrevista puede ser realizada por medio de cualquiera de las dos formas conocidas: a) dirigida, ésta es conducida por el entrevistador y se apoya en una serie de preguntas que fueron realizadas con anticipación, para las cuales se esperan respuestas breves por parte del entrevistado; y b) semidirigida, conociendo el entrevistador los puntos centrales de mayor importancia para la información que se requiere, deberá generar sus preguntas al tiempo en que avanza la entrevista, permitiendo al entrevistado una mayor libertad en sus respuestas.

En la entrevista deben considerarse los siguientes puntos:

- a) El propósito de la entrevista.
- b) Los temas que hay que cubrir.
- c) El entrevistado.
- d) El lugar donde se llevará a cabo la entrevista (debe ser tranquilo, alejado del ruido y sin interrupciones).
- e) Antecedentes del entrevistado: cuál es su experiencia, tipo de trabajo que efectúa o pretende efectuar, etc.
- f) El tiempo de la entrevista (debe fluctuar entre 30 minutos a una hora).

Las ventajas que presenta esta técnica es que brinda la oportunidad de tener una buena comunicación, ya que permite actuar al entrevistado con cierta libertad para transmitir sus inquietudes, ideas y experiencias.

Encuesta. Es un cuestionario de preguntas, previamente diseñado, para obtener datos que sirvan en la investigación sobre el puesto y su especificación.²⁴

Ventajas

- a) Permite establecer contacto directo entre investigador y encuestado, con lo cual se vencen algunas resistencias.
- b) Hace posible el registro de todas las respuestas.
- c) En caso de que el encuestado no entienda las preguntas, éstas pueden replantearse; también puede proporcionarse mayor información si es necesario.

Desventajas

- d) Exige casi el mismo tiempo requerido para una entrevista y no posee su flexibilidad.
- e) El diseño de la encuesta y su aplicación hacen indispensable conocimientos y habilidades especializadas.
- f) No es recomendable utilizarla para investigar a unos cuantos sujetos, dado el tiempo necesario para elaborarla.

Este tipo de técnica, encuesta, puede ser dirigida a la persona en específico a encuestar o bien a su jefe inmediato, y en dado caso a ambos, permitiendo así obtener una información más completa, si es que fuera necesario.

En resumen, la técnica mencionada consiste en realizar una serie de preguntas formuladas en forma breve y específica, de tal manera que se obtenga una respuesta concisa que ayude a obtener información, para diagnosticar las necesidades de capacitación en concreto.

²⁴ *Ibidem*, p. 102.

Finalmente, dentro de las ventajas podemos mencionar que es de fácil aplicación, resulta económica ya que puede abarcar en una misma sesión a varias personas, es flexible, porque se pueden diseñar una serie de preguntas que se adapten a los sistemas de trabajo específicos de la empresa.

Observación. En esta técnica se estudia la forma cómo es realizado el trabajo, valiéndose para ello de poner atención a los trabajadores en el área donde desempeñan sus labores.

Al realizar la observación se requiere de una directriz para conocer específicamente qué elementos se desean observar, logrando esto mediante una lista de verificación o guía de observación, la cual se compone de una serie de tareas ordenadas lógicamente y secuencialmente en un formato determinado para esta técnica.

El analista o bien el jefe de departamento, se encargará de aplicar esta técnica y en el formato mencionado anteriormente, deberá marcar con una "X" aquellos puntos en los cuales se denote una mayor incompetencia en el desempeño de actividades del puesto, así como deberá indicar en una zona de observaciones el por qué se marcó dicho aspecto de la actividad.

Al utilizar esta técnica el trabajador será informado del fin que se persigue con la observación, ya que le permitirá no sentirse perturbado al desempeñar sus actividades.

Los resultados arrojados por la observación brindan un panorama general de los trabajadores, sus actividades y de la empresa en general, que permitirá enfocarse en puntos específicos para una investigación de mayor profundidad. La observación es una de las técnicas más utilizadas dentro del proceso de capacitación, para determinar las necesidades de los individuos estudiados.

Por último, las ventajas que ofrece esta técnica es que es sumamente económica, no requiere de mayor papelería ni gastos administrativos y sobre todo no interfiere con el tiempo del trabajador, ya que éste continua laborando a la hora de llevarse a cabo.

Tormenta de Ideas. Para su aplicación es necesario recurrir a un grupo que deberá estar integrado por directivos, mandos medios y subordinados. Este grupo será dividido en subgrupos de cuatro o cinco personas, de acuerdo a la cantidad de asistentes.

La idea básica es que en las sesiones de estos grupos se viertan ideas sobre un tema en específico, con el propósito de que a mayor cantidad de personas involucradas en el problema, mayores posibles respuestas y puntos de vista se tendrán sobre el mismo.

Esta técnica resulta un poco complicada para llevarse a cabo, puesto que requiere de la presencia de muchas personas al mismo tiempo y, dado que éstas deben de realizar sus actividades de manera normal, interfiere en la dinámica misma de la empresa; sin embargo, sus resultados son los más concluyentes y positivos respecto a las demás técnicas.

Inventario de Habilidades. Se utiliza para determinar las áreas o las actividades en donde se requiere capacitación y para precisar quienes las necesitan.

Esta técnica implica un formato que contenga una columna para los nombres del personal y otras para las tareas y actividades que realizan, o bien las actitudes que presenta. Éstas varían según el puesto y pueden ser generales o específicas, de acuerdo a lo que se desee obtener.

Su evaluación deberá ser efectuada por supervisores, jefes de área o los inmediatos, valiéndose de una escala de rendimiento que va de tres a cinco grados de calificación y puede cambiarse si así conviene.

El inventario de habilidades permite identificar con facilidad las actividades y tareas con bajos niveles de rendimiento, así como los sujetos involucrados en éstas. Es decir, en esta técnica, el supervisor o jefe de área emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, con el objeto de conocer las habilidades que utilizan en su trabajo y las que podrían desarrollar en otros puestos.

Dentro de sus ventajas se encuentra el hecho de que, para el manejo de ella no se requiere de habilidades especializadas, sirve para identificar las habilidades que se pueden mejorar mediante la capacitación y el adiestramiento.

Ahora bien, con base en los procedimientos y técnicas mencionadas anteriormente, cada organización seleccionará la que más se adapte a sus necesidades reales de capacitación.

1.3.4 Importancia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización en el desempeño de su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y en el desarrollo personal para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar, concluyen ayudando al desarrollo y aumentando el potencial y la capacidad del empleado.

La capacitación a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar

para el personal de toda organización. En tal sentido, el DNC en las empresas juega un papel importante.

Iniciando con un análisis poco profundo, podemos afirmar que en todas las organizaciones existen necesidades de capacitación. El por qué de esta aseveración es muy sencillo: siempre hay alguien que no hace algo porque no sabe cómo hacerlo.

Partiendo de este punto, podría considerarse muy simple la tarea de detectar cuáles son las necesidades de capacitación, pero la compleja realidad de las personas insertas en un ámbito organizacional, hace que este proceso requiera un análisis de gran profundidad.

Si se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación. Entonces tendremos que la capacitación se convierte en un gasto y no en una inversión. Viendo estas posibles consecuencias se vuelve relevante evaluar qué problemáticas no se solucionan con capacitación.

Los jefes o supervisores directos de los involucrados, tienen que comprender ese "algo" que la organización necesita y no se puede llevar a cabo, obedece a un porqué, relacionado con la falta de alguna aptitud para realizarlo. Ellos, deberán comunicar con claridad qué necesita la organización de las personas involucradas, motivar para solucionar esa situación por medio del aprendizaje y estimular durante el proceso de implementación de lo aprendido, es decir, durante la aplicación de los conocimientos, a lo largo del desarrollo del trabajo del individuo en determinada empresa.

Debemos destacar que no siempre es sencillo el hecho de que quien realiza una tarea pueda reconocer que está mal realizada o que puede ser mejorada.

Estas necesidades por discrepancia son sin duda las mas difíciles de establecer. Sin embargo, es más probable que quien realiza un trabajo tenga más certidumbre de lo que está mal o deba cambiarse para que realice mejor su trabajo.

En cuanto a aquellas necesidades que surgen por cambios en la organización o incorporaciones, llevan en sí mismas la importancia de ser materia de aprendizaje. De todas formas y sin entrar en contradicciones con todo lo dicho anteriormente, no debemos olvidar que una necesidad de capacitación no es importante por ella misma sino que, lo que le asigna valor es lo que permitirá hacer.

CAPÍTULO 2

**DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO
EN LAS ORGANIZACIONES**

2.1. Generalidades

Una vez descrito, en el capítulo precedente, lo relativo a la capacitación, toca turno a la Inteligencia Emocional y conocer acerca del conocimiento en las organizaciones de acuerdo a Daniel Goleman.

Alfonso Siliceo en su libro “Capacitación y desarrollo de personal” nos explica la importancia de este tema y dice:

“A finales del siglo xx se lograron importantes descubrimientos en relación con el capital humano; hoy se habla de la 4ª. Generación de la Psicología (Psicología Transpersonal, Espiritual, Programación Neurolingüística, **Inteligencia Emocional**, etc.) y dicho desarrollo ya se empezó a aplicar en las organizaciones modernas”.²⁵

Y dentro de la Inteligencia Emocional quien mejor que Daniel Goleman que popularizo el concepto en 1996, aunque el origen es una serie de teorías que lo precedieron como son: “las inteligencias múltiples” de Dr. Howard Gardner, en 1983 y los Dr. Peter Salovey y el Dr. John Mayer que acuñaron el termino de “Inteligencia Emocional” en 1990. Entre otros podemos mencionar a Eduard Thorndike en 1920 y a Robert Sternberg con su teoría trídica en 1988, todos ellos influyeron en la comprensión de nuevas teoría respecto a la inteligencia humana.

Para conocer lo que es la Inteligencia Emocional, debemos partir de la definición de inteligencia y emoción de manera independiente, para así poder entenderla de la mejor forma posible.

Daniel Goleman define a la inteligencia como: “la capacidad de resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos apreciados”.²⁶

²⁵ Siliceo Aguilar, Alfonso, *op. cit.*, p. 187.

²⁶ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, México, Bolsillo ZETA, 2007, p. 362.

Genéricamente, la inteligencia es definida como la capacidad para aprender, comprender y resolver problemas. Se acostumbra a relacionar la definición de inteligencia con el coeficiente intelectual (CI) o cociente promedio de inteligencia, el cual resulta de examinar con diversidad de pruebas la habilidad para tratar conceptos abstractos, aprender y adaptarse a nuevas situaciones, resultando un índice esencialmente de la capacidad de raciocinio lógico (habilidades matemático-verbales).

La inteligencia es un conjunto de talentos complejos y multifacéticos, suma de habilidades específicas innatas, expresadas globalmente, aunque no de modo absoluto, en alguno de los siguientes perfiles:

- a) *Inteligencia mecánica o concreta*: Habilidad física manual y/o corporal de instrumentación espacial.
- b) *Inteligencia abstracta o conceptual*: Capacidad para tratar con ideas y símbolos.
- c) *Inteligencia social*: Capacidad para tratar de interrelacionarse con los demás.

La inteligencia no reside de modo exclusivo dentro del individuo, más bien se halla en las respuestas que éste proporciona a las exigencias que le plantea su contexto social, cultural o de otro tipo.

Una vez conocida la definición de la inteligencia, pasemos a conocer las emociones, para así tener las herramientas necesarias y comprender a cabalidad lo que es la Inteligencia Emocional.

“La raíz de la palabra emoción es *motere*, el verbo latino “*mover*”, además del prefijo “e”, que implica alejarse, lo que sugiere que en toda emoción hay una tendencia a actuar”.²⁷ Es una palabra subjetiva, lo que implica que cada individuo la puede definir de diferente manera, y lo único cierto se encuentra en el origen de

²⁷ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, México, Vergara, 2007, p. 24.

la palabra latina. Esto nos da un punto de partida importante para comenzar a realizar un cruce de información entre diversas definiciones sobre lo que es la emoción.

Históricamente, el término emoción ha pasado a través del tiempo por diversos cambios hasta llegar a la actualidad, en él existen factores no sólo sensitivos sino fisiológicos y expresivos.

“Las emociones nos ofrecen una lógica intuitiva, pre-reflexiva y que puede sacarse a la luz y hacerse explícita. Las emociones son la fuerza motriz de una vida bien vivida, Las emociones confieren significado a las circunstancias de nuestra vida”.²⁸

“Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar”.²⁹ Esta definición, expuesta por Daniel Goleman, nos permite concluir que las emociones motivan a actuar o a reaccionar ante situaciones de nuestro entorno.

2.2 Inteligencia Emocional

2.2.1 Definición de Inteligencia Emocional

Con base en lo estudiado en los apartados anteriores, se han dado múltiples definiciones de Inteligencia Emocional, siendo la más relevante la siguiente:

“es la capacidad de sentir, entender y aplicar positivamente el poder y el manejo de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia. Es lo que nos motiva a buscar nuestro potencial, nuestra meta o propósito a seguir y activa nuestros valores y aspiraciones, transformándolas en cosas que

²⁸ Cooper, Robert, *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*, México, Norma, 1998, p. 6.

²⁹ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, op.cit., p. 331.

pensamos y vivimos. Nos enseña cómo mejorar nuestra capacidad de raciocinio y cómo manejar la energía de nuestras emociones³⁰

La cualidad más parecida a este concepto de Inteligencia Emocional es la madurez emocional, ésta es la capacidad de manejar nuestras emociones y tolerar las de las otras personas.

Otro obstáculo es la falta de claridad emocional. En estudios con niñas, se ha observado que en nivel primaria, las que sufren de depresión, ansiedad, soledad, son más propensas a los trastornos de alimentación.

La Inteligencia Emocional parece estar relacionada con otras cualidades, como por ejemplo: la capacidad para poder entender los sentimientos y las emociones de los demás. Esta capacidad llamada empatía, facilita el desarrollo de la confianza y la comunicación entre las personas.

Según Goleman, la Teoría de la Inteligencia Emocional toma en consideración estos tres factores: la impulsividad, la confusión emocional y la empatía. Y, argumenta que su origen está relacionado con la naturaleza de las conexiones entre el “cerebro emocional” y las áreas ejecutivas del cerebro.

Debido a las fuertes conexiones que existen entre estas dos áreas, un individuo que crónicamente está triste, enojado o ansioso, introducirá estos estados como contenidos en su memoria de trabajo. La memoria de trabajo es la cualidad que nos permite concentrarnos para poner atención en un problema, pero su espacio es limitado, y si este espacio está ocupado con pensamientos de tristeza o enojo, su capacidad disminuye.

La Inteligencia Emocional, igual que la inteligencia general, es una habilidad. Esto es, una cualidad que se puede aprender, y que todos podemos desarrollar. No es una virtud, una cuestión de carácter o de sensibilidad que se

³⁰ Cooper, Robert, op. cit. p. 117.

obtenga espontáneamente; es un hábito. La dificultad es que, más que una cuestión de conocimiento, la dirección emocional es un algo que se hace; la Inteligencia Emocional es producto de la formación de la persona, mas bien que de la instrucción.

La Inteligencia Emocional abarca habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etcétera. Tales habilidades forman rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan ser necesarias para una buena adaptación social.

Algunos aspectos que demuestran la influencia que puede tener la Inteligencia Emocional sobre los factores críticos del éxito en una carrera, son:

- a) Toma de decisiones.
- b) Liderazgo.³¹
- c) Comunicación abierta y honesta.
- d) Trabajo en equipo y relaciones de confianza.
- e) Lealtad de los clientes.
- f) Creatividad e innovación.

2.2.2 Clasificación y Componentes de la Inteligencia Emocional

Goleman nos habla de dos tipos de inteligencia: la personal y la interpersonal.

La inteligencia personal está compuesta por una serie de competencias que denominan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

³¹ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Op.cit., p. 228.

La inteligencia interpersonal está compuesta por competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

Ahora bien, los cinco componentes básicos de la Inteligencia Emocional según Goleman son los siguientes:³²

a) Conocer las propias emociones:

La conciencia de uno mismo (el reconocer un sentimiento mientras ocurre), es la clave de la inteligencia Emocional. Una mayor certidumbre con respecto de nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales, desde casarse hasta optar entre un trabajo u otro.

b) Manejar las emociones:

Se basa en la capacidad anterior. Las personas saben serenarse y librarse de la ansiedad, la irritación o melancolía excesiva, se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida.

c) Automotivación:

Las personas que saben controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa, cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros.

d) Empatía:

La capacidad para reconocer las emociones de los demás; saber qué quieren y qué necesitan las otras personas, es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.

e) Manejar las relaciones:

Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás: determinan la capacidad de liderazgo y popularidad.

³² Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Op.cit., p. 386.

2.2.3 Importancia de la Inteligencia Emocional

En la actualidad y a raíz de conflictos como la crisis económica, la lucha por el poder y la constante competencia comercial, las relaciones personales tienden a caer en complejas tensiones nerviosas que provocan emociones y sentimientos, como la tristeza, los celos, la envidia, el enojo, por mencionar sólo algunas; las cuales nos llevan a cometer imprudencias de alcances irreversibles.

Las respuestas emocionales han sido agrupadas en tres sistemas, Clasificados por Lang: el verbal, el motor y el somático.

El sistema somático, es aquel que se relaciona y responde a todo lo externo al cuerpo humano y su contacto con el medio ambiente. El sistema verbal, es la manera de comunicar todo aquello que ocurre en nosotros, lo que sentimos, cómo lo sentimos, lo que deseamos, necesitamos, etcétera. Finalmente, el sistema motor, compuesto por la estructura muscular del cuerpo, es el que nos permite reaccionar físicamente a situaciones que así lo ameriten.

“Desde el punto de vista de Aristóteles, el problema no está en la emocionalidad, sino en la convivencia de la emoción y su expresión”.³³ He aquí el punto. No hay error en sentir emociones intensas, sino en saber demostrarlas correctamente y hacernos entender con claridad, para evitar problemas. Con esto habrá un beneficio en cuanto a las relaciones que se posean, ya sean sociales o laborales, y se podrá contar con personas mucho más entrenadas y capaces de crear un ambiente favorable para el desarrollo de sus actividades, fomentando la compatibilidad y comunicación entre los miembros de cualquier grupo.

“El desarrollo de las emociones, tan primario y básico, pero tan social, necesita de los demás, de las experiencias sociales diarias”.³⁴ El desarrollo de la

³³ Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional*, Op.cit., p. 18.

³⁴ Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional*, Op.cit., p. 109.

Inteligencia Emocional permitirá dar un valor adecuado a las situaciones que vivimos. Con esto nos referimos a poner un juicio crítico a las causas de dichos momentos y las consecuencias de nuestras decisiones. Implica también, la toma de decisiones importantes en nuestra vida, esto es, afrontar las situaciones y de qué manera.

La Inteligencia Emocional ayuda a encontrar equilibrio cuando la realidad nos presente tensiones y nos haga entrar en dilemas; así, no cesaremos hasta encontrar la solución al problema que nos ha desafiado.

“El afrontamiento describe los cambios de comportamiento producidos por las emociones y que hacen que las personas se preparen para la acción; en otras palabras, es el conjunto de esfuerzos cognitivos y conductuales, que están en un constante cambio para adaptarse a las condiciones desencadenantes, y que se desarrollan para manejar las demandas, tanto internas como externas, que son valoradas como excedentes o desbordantes para los recursos de la personas (Lazarus y Folkman, 1984)”³⁵

2.3 La Inteligencia Emocional en las Organizaciones

Después de habernos concentrado, en apartados anteriores, en explicar y definir qué es la inteligencia Emocional y todos los términos relacionados con ella, y de haber hecho notar el por qué es tan importante el desarrollo de ésta en los seres humanos, nos concentraremos en la importancia que ésta posee para no solamente desarrollarnos como individuos, sino para poder desenvolvernos eficientemente dentro de una organización, para establecer buenas relaciones laborales y para saber cómo poder trascender en términos de buenos trabajadores y demostrar el liderazgo que tanto anhelamos.

³⁵ Palmero, Francesc. Psicología de la motivación y la emoción, Mc Graw Hill/Interamericana de España, S. A.U., Madrid, 2002, p. 82.

Las nuevas reglas de trabajo están cambiando, ya no es suficiente con tener una buena preparación, experiencia y nivel de inteligencia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo y, debido a eso, se concentra en ciertas cualidades personales del individuo, tal como iniciativa, flexibilidad, optimismo, empatía, adaptabilidad y la persuasión. Anteriormente todas estas características se las consideraba como el carácter o personalidad de los individuos, hoy se define más precisamente como “Inteligencia Emocional”.

En cuanto a la diferencia entre hombres y mujeres, se ha demostrado que las últimas, en promedio, tienen más conciencia de sus emociones, demuestran más empatía, y son más optimistas y seguras de sí mismas, se adaptan con más facilidad y manejan mejor el estrés. Estas diferencias no demuestran que uno es más inteligente emocionalmente que el otro, además cada uno de nosotros tiene un perfil de puntos débiles y fuertes en estas aptitudes.

Es notorio que el Coeficiente de Inteligencia son nuestras facultades prácticas y la pericia, junto con las habilidades técnicas que desarrollamos, las que determinarán nuestro desempeño en la vida cotidiana. La pericia es una combinación del sentido común con el conocimiento especializado y la habilidad que adquirimos con cualquier trabajo mediante la experiencia. Es una aptitud básica que hay que tener para lograr realizar el trabajo, pero es la manera de hacerlo (las otras aptitudes que se aportan a la pericia) lo que determina el desempeño. Estas otras aptitudes relacionadas con la pericia son llamadas aptitudes emocionales,³⁶ y son una capacidad aprendida basada en la Inteligencia Emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, ya que la misión de los líderes es guiar a los otros para que ejecuten sus trabajos con más

³⁶ Este término de aptitud emocional ha sido utilizado por varios teóricos e investigadores, como Carol Saarni y Peter Salovey, entre otros.

efectividad. La ineptitud de los líderes reducirá el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía.

Cabe mencionar que las aptitudes emocionales tienen algunas características: son independientes ya que cada una contribuye al desempeño laboral, son interdependientes por que están relacionadas entre sí y dependen de algunas otras, son jerárquicas por que cada una sirve de base para la otra, necesarias pero no suficientes ya que el poseer alguna de ellas no garantiza que alguien desarrolle aptitudes asociadas, son genéricas, ya que la lista de estas aptitudes es aplicable a todos los trabajos, pero en ocupaciones diferentes se requieren aptitudes distintas.

Las aptitudes emocionales vienen en grupo, ya que para lograr un excelente desempeño no basta con tener una o dos aptitudes, sino una combinación de ellas. Lo anterior, se puede expresar mejor en el cuadro 1, en el cual se señalan todas las aptitudes emocionales, que se dividen principalmente en dos:³⁷

1. Aptitudes Personales:

Son aquellas que determinan el dominio de uno mismo, es decir, se enfocan más a la personalidad de cada uno y, por lo tanto, pueden variar de individuo a individuo.

2. Aptitudes Sociales:

Se refieren a determinar el manejo de las relaciones, esto es, la forma en que las personas interactúan con su entorno, cómo y con quién se interrelacionan y en qué contexto.

³⁷ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Op.cit., p. 46 y 47.

A continuación se muestra el cuadro en el cual están representadas todas las aptitudes, que contienen tanto las aptitudes personales como sociales de la Inteligencia Emocional, posteriormente se dará una explicación detallada de cada una de ellas.

Marco de Trabajo de la Aptitud Emocional

APTITUDES PERSONALES

Autoconocimiento:

- Conciencia emocional.
- Autoevaluación precisa.
- Confianza en uno mismo.

Autorregulación:

- Autocontrol
- Confiabilidad.
- Escrupulosidad.
- Adaptabilidad.
- Innovación.

Motivación:

- Afán de triunfo.
- Compromiso.
- Iniciativa.
- Optimismo.

APTITUDES SOCIALES

Empatía:

- Comprender a los demás.
- Ayudar a los demás a desarrollarse.
- Orientación hacia el servicio.
- Aprovechar la diversidad.
- Conciencia política.

Habilidades Sociales:

- Influencia.
- Comunicación.
- Manejo de conflictos.
- Liderazgo.
- Catalizador del cambio.
- Establecer vínculos.
- Colaboración y cooperación.
- Habilidades de equipo.

2.3.1 Autoconocimiento.³⁸

En esta aptitud recae el conocimiento de los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Es la forma en que se entiende e interpreta a uno mismo; es el “conócete a ti mismo” de Sócrates. Para poder hablar de tres aptitudes emocionales, como son: conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en uno mismo, es necesario primeramente explicar el significado de una facultad llamada “intuición”.

La intuición es la capacidad de las personas de analizar inconscientemente algunas situaciones similares a la actual y escoger la mejor opción que más se apegue a nuestras experiencias pasadas. Es cuando tenemos que tomar una decisión y sentimos la corazonada de elegir una de las opciones y no la otra. Esto se debe a que inconscientemente analizamos rápidamente nuestras experiencias anteriores y escogemos la opción que mejor nos sirvió anteriormente, la decisión se presenta en forma de corazonada.

A) Conciencia emocional:

Es reconocer la propia y sus efectos. Las personas dotadas de esta aptitud saben qué emociones experimentan, por qué en cualquier momento perciben los vínculos entre sus sentimientos; lo que piensan, hacen y dicen. Reconocen qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño y, tienen la capacidad de utilizar sus valores y metas, se guían por ello para tomar decisiones.

Las personas que desconocen sus sentimientos tienen desventaja, ya que de cierta forma son “analfabetas emocionales” ajenos a una realidad que es crucial para la vida. Estas personas no interpretan las reacciones de su cuerpo, como pueden ser jaquecas, cansancio o dolores musculares, ya que están más preocupados por vivir al día con sus “responsabilidades y derechos”.

³⁸ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Op.cit., p. 71.

B) Autoevaluación precisa:

Es conocer los propios recursos interiores, habilidades y límites. Las personas dotadas de esta aptitud conocen sus puntos fuertes y debilidades, son reflexivas y aprenden de la experiencia, están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de si mismas y, son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a si mismas.

Cuando alguien se equivoca consistentemente en el manejo de una circunstancia o labor es señal de que se encuentra en un punto ciego y, estos momentos son muy comunes en los altos mandos de las compañías, algunos de los más comunes se enlistan a continuación:

- a) Ambición ciega.
- b) Metas no realistas.
- c) Implacable en el esfuerzo.
- d) Abuso de otros.
- e) Sed de poder.
- f) Insaciable necesidad de que reconozcan sus méritos.
- g) Preocupación por las apariencias.
- h) Necesidad de parecer perfecto.

C) Confianza en uno mismo:

Es tener un fuerte sentido de lo que valemos y de nuestras capacidades. Las personas que tienen esta aptitud se muestran seguras de si mismas, pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse porque las consideran correctas y, pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones.

La confianza en uno mismo se puede poner de manifiesto en una imagen fuerte que proyecte presencia. La gente muy segura de sí misma irradia un carisma que inspira confianza en quienes lo rodean. Se consideran capaces de asumir un nuevo desafío y de dominar las tareas nuevas. Si bien algunas personas nacen con confianza en sí mismas, la práctica hace más audaces hasta a los que son tímidos por naturaleza. Esta confianza se relaciona con el término autoeficacia.³⁹

2.3.2 Autorregulación.⁴⁰

En cuanto a las aptitudes básicas emocionales de la autorregulación, tenemos cinco aptitudes secundarias necesarias: el autodominio, la confiabilidad, la escrupulosidad, la adaptabilidad y la innovación. Éstas, en general, se refieren a la forma de manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Cuando las tensiones se acumulan es más que una suma; parecen multiplicar la sensación de estrés, de tal modo que, cuando nos acercamos al punto de ruptura, cada carga adicional parece tanto más insoportable.

A) Autodominio:

Es mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales. Las personas que cuentan con esta aptitud: se mantienen positivas e imperturbables aun en momentos difíciles, piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión y, manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras.

B) Confiabilidad:

Es mantener la integridad y ser responsable del desempeño

³⁹ Autoeficacia significa juzgar positivamente nuestra propia capacidad de desempeño, no consiste en nuestras habilidades reales, sino en lo que nos creemos capaces de hacer con nuestras habilidades.

⁴⁰ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Op.cit., p. 111.

personal. Las personas que poseen esta aptitud: inspiran confianza por ser confiables y auténticas, son íntegros, admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética, actúan éticamente y están por encima de todo reproche y, defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.

C) Escrupulosidad:

Las personas dotadas de esta aptitud emocional cumplen con los compromisos y las promesas, se hacen responsables de satisfacer los objetivos y, son organizados y cuidadosos en el trabajo.

Algunas señales de la escrupulosidad, son: ser puntual, meticuloso, disciplinado y responsable en el trabajo. Como podemos observar son características del empleado modelo, la persona que hace las cosas como se debe. Respetan las normas, ayudan y se interesan por las personas con quienes trabajan, comúnmente ayudan a orientar a los compañeros nuevos o pone al tanto a los que regresan después de una ausencia, nunca abusan de las incapacidades por enfermedad y siempre terminan el trabajo a tiempo.

D) Adaptabilidad:

Es el ser flexible para reaccionar ante los cambios. Las personas dotadas de esta aptitud: adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias, son flexibles en su visión de los hechos y, manejan con desenvoltura exigencias múltiples y prioridades cambiantes.

E) Innovación:

Es el estar abierto y bien dispuesto para las ideas y enfoques novedosos y para nueva información. Las personas con esta aptitud: buscan ideas nuevas de muchas fuentes, hallan soluciones originales para los problemas y, adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.

Las personas que no están dotadas de esta aptitud suelen ignorar el panorama amplio y enfocarse en detalles, debido a que el miedo al riesgo los hace evitar aplicar ideas novedosas, en cambio tratan de utilizar soluciones del pasado no siempre son la respuesta del futuro, y sobretodo en un mundo tan cambiante que evoluciona día a día.

2.3.3 Motivación.⁴¹

Las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas, se puede definir como motivación.

Es importante que los empleados trabajen en lugares y puestos en donde se sientan cómodos y satisfechos, debido a que las actividades que realizan, las relaciones con sus compañeros, las instalaciones y demás aspectos sean de su agrado, ya que de esta manera rendirán mejor y tendrán fuentes de satisfacción diferentes y más motivadoras que si no estuvieran a gusto y trabajaran nada más por necesidad. El premio mayor para estas personas, que están conformes en sus trabajos, es el desafío creativo y el estímulo del trabajo en sí, y la posibilidad de seguir aprendiendo, además del orgullo de cumplir, hacer amistades y ayudar a los demás en el trabajo. Muy por debajo vienen la posición social y el ingreso financiero.

Ahora bien, dentro de la motivación encontramos las siguientes cuatro aptitudes secundarias: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

Afán de triunfo:

Es el afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia. Las personas dotadas de esta aptitud: se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados, buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor, se orientan hacia los resultados,

⁴¹ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Op.cit., p. 138.

con un gran afán de alcanzar los objetivos y requisitos y, aprenden a mejorar su desempeño.

Quienes carecen de esta aptitud se conforman con la información que les llega por casualidad o consultan sólo las fuentes de datos más obvias, o más fáciles de conseguir.

A) Compromiso:

Es alinearse con los objetivos de un grupo o una organización. Las personas que cuentan con esta aptitud: están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general, buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo, encuentran una misión para ser útiles y, utilizan los valores básicos del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas.

B) Iniciativa:

Es tener disposición para aprovechar las oportunidades. Las personas dotadas de esta aptitud: van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas, están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas cuando es necesario para cumplir con su trabajo y, movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales.

C) Optimismo:

Es tener tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses. El individuo que presenta esta aptitud: considera que los contratiempos se deben a circunstancias manejables, antes que a fallas personales, no opera por miedo al fracaso y, persiste en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos.

Una vez descritas el autoconocimiento, autorregulación y motivación, se cierra el círculo de las aptitudes primarias que forman parte de las aptitudes personales. A continuación mencionaremos las otras dos aptitudes primarias (junto con sus respectivas aptitudes secundarias), que completan los alcances de la inteligencia Emocional, pero en este caso serán aptitudes sociales, ya que relacionan al individuo con los demás.

2.3.4 Empatía.⁴²

La empatía es la habilidad de ver las situaciones desde el punto de vista de los demás. Percibir lo que los otros sienten sin necesidad de decirlo es la esencia de la empatía. Para tener buena empatía es esencial captar el ritmo social y la sincronización de nuestros compañeros de trabajo; es importante mencionar que comprender lo que siente el otro no significa, necesariamente, estar de acuerdo con él.

Ahora bien, la empatía tiene los siguientes rasgos básicos:

A) Comprender a los demás:

Es percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones. Las personas que poseen esta aptitud: están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar, muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden y, brindan ayuda basada en la comprensión de necesidades y sentimientos de los demás.

Entender el punto de vista ajeno, no significa inevitablemente adoptarlo. Especialmente en los tratos de negocios, entender lo que el otro siente no nos obliga a ceder, sino que facilita negociaciones más hábiles.

⁴² Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Op.cit., p. 171.

B) Ayudar a los demás a desarrollarse:

Es el percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar sus aptitudes. El individuo que posee esta aptitud: ofrece críticas constructivas e identifica los puntos que el otro debe de mejorar, reconoce y recompensa las virtudes, los logros y el progreso y, asesora, brinda consejos oportunos y asigna tareas que fortalezca y alienten las habilidades del otro.

C) Orientación hacia el servicio:

Es el prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente. Las personas dotadas de esta aptitud: buscan diversas formas de aumentar la satisfacción del cliente, comprenden su punto de vista y los ayudan como asesores de confianza y, entienden las necesidades de los clientes y ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas.

El actuar como asesor de confianza, significa, en muchas ocasiones, estar en posición contraria a los intereses inmediatos de la organización, pero favorables para el cliente.

D) Aprovechar la diversidad:

Es el cultivar las oportunidades a través de personas diversas. Los individuos que tienen esta aptitud: entienden los diversos puntos de vista y se llevan bien con todos, respetan a gente de diversos orígenes; se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia y, ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan progresar.

E) Conciencia política:

Es el interpretar las corrientes sociales y políticas. Las personas dotadas de esta aptitud: leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización, detectan las redes sociales cruciales, interpretan con precisión las relaciones claves del poder y, entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores.

2.3.5 Habilidades Sociales (Relaciones Interpersonales).⁴³

La segunda aptitud social primaria que veremos a continuación es la de relaciones interpersonales o habilidades sociales, que cuenta a su vez con siete aptitudes secundarias: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo.

A) Influencia:

Es utilizar tácticas efectivas de persuasión. Las personas dotadas de esta aptitud: son hábiles para convencer a la gente; usan estrategias complejas, como la influencia indirecta para lograr consenso y apoyo, recurren a puestas de escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista y, ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes.

B) Comunicación:

Es el escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes. Las personas dotadas de esta aptitud: enfrentan directamente los asuntos difíciles, saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen agrado, son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje y, fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las noticias malas como de las buenas.

C) Manejo de conflictos:

Es el saber como negociar y resolver conflictos. Las personas dotadas con esta aptitud: detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos, manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y a personas difíciles, alientan el debate y la discusión franca y, organizan soluciones que beneficien a todos.

⁴³ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Op.cit., p. 205.

D) Liderazgo:

Es el inspirar y guiar a individuos o grupos. Las personas que cuentan con esta aptitud: orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad, articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas, se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera que sea su cargo y, guían mediante el ejemplo.

Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por ser simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en lugar de hacerlo notar.

E) Catalizador de cambios:

Es el iniciar o manejar los cambios. Las personas dotadas de esta aptitud: son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo, reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos y, sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

F) Establecer vínculos:

Es el alimentar las relaciones instrumentales. Las personas dotadas con esta aptitud: buscan relaciones que beneficien a todas las partes involucradas, cultivan y mantienen extensas redes informales de trabajo; construyen lazos afectivos y e mantienen conectadas con los otros y, mantienen amistades personales entre los compañeros de trabajo.

G) Colaboración y Cooperación:

Es el trabajar con otros para alcanzar metas compartidas. Las personas dotadas de esta aptitud: promueven un clima amigable y cooperativo, equilibran la importancia que le dan a la tarea con las relaciones personales, colaboran, comparten planes, información y recursos y, descubren y alimentan las oportunidades de colaborar.

H) Habilidades de equipo.

Es crear sinergia a favor de lograr alcanzar las metas colectivas. Las personas que tiene esta aptitud: impulsan a todos los miembros hacia una participación activa y entusiasta, son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar, fortalecen la identidad del equipo y el compromiso y, protegen al grupo y a su reputación, compartiendo los méritos.

Con todo lo expuesto hasta aquí, referente a la Inteligencia Emocional, estamos en condiciones de pasar al siguiente apartado donde se estudiara el desarrollo del conocimiento en las organizaciones de acuerdo a Daniel Goleman.

2.4 Desarrollo del Conocimiento en las Organizaciones

Es necesario, antes de adentrarnos en el papel que juega el desarrollo del conocimiento en una organización, destacar que existe dentro de ésta un término que es necesario analizar con el tema que nos ocupa, y es el relacionado con la inteligencia organizacional.

Llamada indistintamente inteligencia corporativa o inteligencia empresarial, que es: una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno; agrega Goleman, que desde el punto de vista del manejo de la información, ella compila, reúne y analiza datos e información, cuyo resultado disemina en la organización, todo lo cual permite obtener de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica. Así mismo describe o prevé hechos y procesos tecnológicos, de mercado, sociales y presenta tendencias. De igual modo usa bases de datos, redes, información de archivos, herramientas

informáticas y matemáticas y todo lo necesario para captar, evaluar, validar, analizar información y llegar a conclusiones.

La inteligencia organizacional es la capacidad de una organización para tomar decisiones efectivas, como resultado del conocimiento adquirido y el conocimiento generado, a partir de la información interna (procedente de los recursos humanos, los procesos, los productos, etc.) e información externa (análisis de tendencias, clientes, competidores). Por tanto, la inteligencia organizacional, es la capacidad intelectual de las organizaciones, que no es precisamente la unión de varias personas inteligentes, soportadas sobre las tecnologías más avanzadas disponibles para realizar sus funciones, sino que en ella, el conocimiento individual se gestiona, comparte y regenera en un nuevo conocimiento de carácter organizacional.

Es válido apuntar que una organización "colmada de inteligencias aisladas" puede ser menos inteligente que otra, con individuos de un menor coeficiente de inteligencia, cuyas decisiones sean inteligentes. Veamos entonces la relación entre ambas inteligencias. Muchas personas parecen ser inteligentes por su manera de hablar y actuar, sin embargo, no son capaces de resolver fácilmente los problemas de la vida diaria. Una persona inteligente presenta, una habilidad excepcional para captar hasta la información más compleja del mundo exterior; otra para responder apropiadamente a esa información, y por último, la habilidad para aprender rápidamente. De acuerdo con estos aspectos, los individuos tienen diferentes grados de inteligencia y en este sentido también las organizaciones ostentan diferentes grados de inteligencia.

Por tanto, el hombre es el principal recurso en una organización y la expresión de la inteligencia corporativa depende de la inteligencia humana.

Diferentes autores han abordado el tema de la inteligencia emocional en la empresa, sin embargo, los hallazgos encontrados por Daniel Goleman son los

más aceptados y con los que particularmente comparto. Por eso, en toda la explicación siguiente nos apoyamos en este autor.

Según este investigador, la aptitud emocional es como una metahabilidad, que determina cómo podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto, lo cual es cierto, no existe conducta humana sin que esté presente una emoción, y el manejo positivo de las mismas facilita en gran medida el éxito en las tareas que emprendemos.

Tras estudiar cientos de empresas, Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de inteligencia emocional aumentan cuando más se asciende en la organización. Cuanto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la inteligencia emocional.

Este científico reconoce que algunos puestos de trabajo, como los de dirección, requieren de al menos un mínimo de conocimientos para garantizar cierto desempeño, sin llegar a la excelencia, pero que el mayor porcentaje de factores para lograr el éxito en la tarea corresponde a factores emocionales y de forma particular a lo que él llama competencias emocionales. Se plantea que los profesionales más brillantes además de su propia inteligencia académica, son hábiles a la hora de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás. Son capaces de controlar sus estados de ánimo, impulsos y recursos internos.

Los componentes de la inteligencia emocional, separadamente, han estado presentes desde hace años en las ofertas de programas de capacitación de directivos. Un análisis de estos componentes, con un enfoque en sistema, que es el aporte que hacen los especialistas en inteligencia emocional, permite identificar comportamientos y aptitudes que pueden propiciar un liderazgo efectivo y constituir una herramienta muy útil para la conducción de grupos de personas y de

procesos organizacionales. Sin embargo, en los primeros libros publicados sobre el tema, a mediados de los años noventa, no prevalecía este enfoque.

Las habilidades emocionales rara vez aparecen aisladas y para que un individuo alcance una actuación notable en el trabajo o en la sociedad necesita dominar y aplicar un amplio número de competencias emocionales, definidas estas como el grado de destrezas que somos capaces de alcanzar en el dominio de nuestras facultades, tanto sensitivas como intelectuales. La Competencia Emocional en sí es la muestra de hasta qué punto una persona ha sabido y ha podido trasladar ese potencial a las acciones de su vida cotidiana.

Es decir que para alcanzar cierta inteligencia emocional no solo es preciso conocer que se necesita para ello, se extiende mas allá de esto, es necesario ponerlas en práctica en aras de lograr determinadas competencias emocionales.

Las personas que muestran una buena competencia emocional, disfrutan de una situación ventajosa en los diversos dominios y dimensiones de la vida, por ello se siente más satisfechos consigo mismo y resultan más eficaces en las tareas que emprenden. Por consiguiente las emociones determinan, el nivel de rendimiento de que somos capaces, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa.

La capacidad de conocimiento de uno mismo nos capacita para establecer contacto con los propios sentimientos, diferenciarlos entre ellos con objeto de orientar nuestra conducta. Esta capacidad de reconocer nuestros sentimientos es la piedra angular de la IE. Su verificación se obtiene mediante la introspección subjetiva que nos permite seguir con atención nuestros sentimientos. Las

personas que poseen una mayor comprensión y una más clara certeza de sus emociones saben dirigir mejor sus propias vidas.

Según Goleman, la inteligencia emocional en el trabajo se manifiesta en disposiciones que deben desarrollarse, tanto por los gerentes como por el personal especializado, entre ellas se encuentran: el compromiso organizacional, las iniciativas que estimulan el mejoramiento y la calidad en la ejecución de las distintas tareas, los incentivos para el desarrollo de la comunicación y la confianza entre los empleados, los distintos jefes y directivos de la empresa, la construcción de relaciones dentro y fuera de la compañía que ofrecen una ventaja competitiva, el incentivo de una constante colaboración, apoyo e intercambio de fuentes y recursos, la innovación, riesgo y enfrentamiento de cualquier situación como un equipo y la pasión por el aprendizaje y el mejoramiento continuo.

En una empresa los empleados tienen como responsabilidad aumentar su inteligencia emocional mediante el desarrollo de la autoconciencia, el control de las emociones y la automotivación; también responden por el uso que hacen de la inteligencia emocional en las relaciones con los demás, el desarrollo de técnicas de comunicación eficaces, el buen conocimiento interpersonal y la ayuda a los demás y ayudarse a sí mismo; además, todos se sirven de esta inteligencia para aplicar mejoras a la organización. La inteligencia emocional en la organización empieza por nosotros mismos. Al usar nuestras emociones para reforzar el rendimiento y las relaciones laborales, estamos no sólo ante el reto de fomentar, sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados de la empresa; el mensaje es claro, las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables y, además, el éxito está al alcance de nuestras manos. Algunos aspectos a considerar en el entrenamiento de las emociones, derivados de la teoría sobre alfabetización emocional son la identificación de sentimientos propios y la de los demás, el control de impulsos, el reconocimiento de situaciones problemáticas y su comunicación, la empatía, la búsqueda de soluciones adecuadas a diferentes situaciones problemáticas, el mejoramiento de

la actitud pro social y armoniosa en el trabajo en grupo y el mejoramiento de la cooperación, la ayuda y la actitud de compartir.

2.5 Enseñar las habilidades que se necesitan para la capacitación con Inteligencia Emocional

Como nos dice Daniel Goleman en su libro la Inteligencia Emocional en las Empresas, hay muchas organizaciones que se han puesto de moda cambiando el nombre de sus cursos, incluso algunos puntos de estos señalan condiciones necesarias para la Inteligencia Emocional, pero en realidad hay que tener cuidado, pues algunos vivales que utilizan los mismos cursos que han dado anteriormente y los promocionan como cursos de Inteligencia Emocional, en este caso tomaré las líneas de orientación para la capacitación en aptitudes emocionales que este autor recomienda y son:⁴⁴

Evaluar el trabajo. Antes de empezar un programa de capacitación es necesario conocer que aptitudes son las que se necesitan para poder alcanzar los logros propuestos.

Evaluar al individuo. Las carencias del individuo no necesariamente son las que se requieren para realizar el trabajo, de ahí la importancia de conocer los puntos fuertes y débiles de cada uno.

Comunicar las evaluaciones con prudencia. Debemos tener cuidado al comunicar los resultados de la evaluación, lo primero será ubicar al individuo en su contexto y dos para señalar los posibles senderos para su desarrollo dentro de la empresa.

Medir la disposición. No todos se encuentran de la misma manera, si alguien no esta listo la capacitación será inútil.

⁴⁴ Goleman, Daniel. Inteligencia emocional en la empresa, op. cit. pp. 307-310

Motivar. Es la parte que cuaja, consolida o solidifica el aprendizaje, es el motor para iniciar un cambio. Si tenemos claro el objeto de la capacitación y la valoración como algo importante para nuestro trabajo y en nuestra vida, será más fácil el cambio o un nuevo aprendizaje.

Hacer que cada uno dirija su cambio. Aquí es muy importante que al personal le queden claros los puntos fuertes y débiles encontrados en la evaluación, para poder diseñar una capacitación a la medida de cada uno.

Concentrarse en objetivos claros y factibles. Saber con claridad los objetivos a alcanzar y ser prácticos y realistas, expectativas muy ambiciosas son poco alcanzables y tienden al fracaso.

Evitar la recaída. Evitar las recaídas “los hábitos cambian con lentitud” y las recaídas no implican retrocesos, es necesario la continuidad y la constante retroalimentación de los objetivos a alcanzar.

Brindar crítica constructiva sobre el desempeño. “la crítica positiva constante fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo”

Alentar la práctica. Como decía en la motivación se necesita la práctica constante tanto en el trabajo como fuera de él.

Buscar apoyo. Entrar en contacto con otras personas que estén buscando un cambio o que le pueda dar aliento para seguir adelante.

Proporcionar modelos. Es importante que los supervisores y capacitores muestren la actitud que se desea cambiar.

Dar aliento. Es importante ver que la jefatura promueve los cambios y los valora.

Apuntalar el cambio. Es necesario mostrar que se valora el cambio puede ser con; elogios, mayor responsabilidad o mejor sueldo.

En este capítulo vimos que es la Inteligencia Emocional (IE), los 3 factores que considera: la impulsividad, la confusión emocional y la empatía, entendimos que está relacionado el cerebro emocional con las áreas ejecutivas del mismo. De qué manera afecta la memoria laboral, es decir las emociones que tenemos al trabajar y guardamos como un solo recuerdo o sentimiento, mencionamos que la IE no es una virtud, es una habilidad y como tal es posible aprenderla.

La Inteligencia Emocional abarca habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etcétera. Tales habilidades forman rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan ser necesarias para una buena adaptación social y laboral, los factores críticos del éxito en una carrera, son: toma de decisiones, liderazgo, comunicación abierta y honesta, trabajo en equipo y relaciones de confianza, lealtad de los clientes y creatividad e innovación.

Goleman nos señala dos tipos de inteligencia la personal (con nosotros mismos) y la interpersonal (la relación que tenemos con los demás), hablamos de los 5 componentes básicos de la IE: conocer las propias emociones, manejar las emociones, automotivación, empatía y manejar las relaciones. Los 5 principios básicos de la IE: Recepción, retención, análisis, emisión y control.

Observamos la importancia de la IE en las organizaciones, es notorio que el Coeficiente de Inteligencia (CI) son nuestras facultades prácticas y la pericia, junto con las habilidades técnicas que desarrollamos. La pericia es una combinación del sentido común con el conocimiento especializado y la habilidad que adquirimos con cualquier trabajo mediante la experiencia. Es una aptitud básica que hay que tener para lograr realizar el trabajo, pero es la manera de

hacerlo (las otras aptitudes que se aportan a la pericia) lo que determina el desempeño. Estas otras aptitudes relacionadas con la pericia son llamadas aptitudes emocionales, y son una capacidad aprendida basada en la Inteligencia Emocional que origina un desempeño laboral sobresaliente.

El cuadro de las aptitudes personales son: Autoconocimiento que contiene la conciencia emocional, la autoevaluación precisa y la confianza en uno mismo. La Autorregulación y dentro de esta el autocontrol, la confianza, la escrupulosidad, adaptabilidad e innovación. La Motivación y en esta el afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo. De las aptitudes sociales vimos La Empatía dentro de ella comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política. Habilidades Sociales en su interior la influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador del cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo.

Se estudió el desarrollo del conocimiento en las organizaciones que origina la Inteligencia en las Organizaciones, Llamada indistintamente inteligencia corporativa o inteligencia empresarial, desde el punto de vista del manejo de la información, ella compila, reúne y analiza datos e información, cuyo resultado disemina en la organización, lo que permite obtener de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica. Así mismo describe o prevé hechos y procesos tecnológicos, de mercado, sociales y presenta tendencias. De igual modo usa bases de datos, redes, información de archivos, herramientas informáticas y matemáticas y todo lo necesario para captar, evaluar, validar, analizar información y llegar a conclusiones.

Los componentes de la inteligencia emocional, permiten identificar comportamientos y aptitudes que pueden propiciar un liderazgo efectivo y

constituir una herramienta muy útil para la conducción de grupos de personas y de procesos organizacionales. Al usar nuestras emociones para reforzar el rendimiento y las relaciones laborales, estamos no sólo ante el reto de fomentar, sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados de la empresa; el mensaje es claro, las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables.

El hombre es el principal recurso en una organización y la expresión de la inteligencia corporativa depende de la inteligencia humana. No existe conducta humana sin que esté presente una emoción, y el manejo positivo de las mismas facilita en gran medida el éxito en las tareas que emprendemos.

Cuanto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y mas importantes son las aptitudes de la inteligencia emocional.

Con esto tenemos un panorama respecto a la capacitación propuesta por Daniel Goleman, más adelante veremos el estado actual en que se encuentra el ámbito laboral y un poco de su historia.

Capítulo 3

EL ÁMBITO LABORAL

3 El ámbito laboral

3.1 Generalidades

El presente capítulo tiene como función proporcionar un panorama amplio sobre la creación y constitución de esos espacios productivos denominados ámbitos laborales. Guarda un estrecho vínculo con la capacitación y la Inteligencia Emocional, ya que es aquí en la empresa donde nos interrelacionamos los seres humanos y convivimos gran parte de nuestra vidas. Muchas han sido las características y modificaciones que éstos han asumido a lo largo del tiempo. En gran medida ellos fueron el punto de partida en el cual se crea y se va formando la identidad del hombre de acuerdo a determinadas etapas históricas, es posible mencionar que la incidencia de las ciencias y la tecnología para el desarrollo del ámbito laboral juega un papel importante; aunque también, ello sucedió de manera inversa, ya que la coincidencia en los espacios productivos hizo posible experimentos y descubrimientos que se adicionaron a la creación de las ciencias y a su vez beneficiaron y facilitaron la actividad productiva.⁴⁵

A partir del dominio de la naturaleza (la agricultura), pasando por la creación de las artes y oficios (talleres artesanales), y hasta los tiempos actuales, implicó periodos de cambios en los aspectos relacionados al ámbito productivo en el cual los hombres se encontraron y convivieron en la producción de su vida material. Pero esto era inevitable, es decir, la posibilidad de que el hombre se encontrara y abandonara la dispersión heredada de la vida nómada era alta, debido a su incursión hacia la agricultura y a la satisfacción de necesidades mayores, lo que condujo a la convivencia en estos espacios de trabajo y a la obligación para con la comunidad en lo relativo a las tareas de supervivencia.

Por supuesto que el funcionamiento de estos espacios requiere de una serie de condiciones óptimas, de caso contrario sus metas o fines se ven frustradas; es interesante observar el proceso civilizatorio desarrollado en este

⁴⁵ T. K. Derry y Trevor I. Williams, *Historia de la tecnología*, México, Siglo XXI.

espacio productivo, en cuanto a su avances por los diferentes estadios en la carrera productiva del ser humano.

3.1.1 La etapa antigua

En este sentido la agricultura viene a terminar un gran ciclo de migraciones y poblaciones nómadas que se dedicaban a la recolección, luego durante 10 siglos éstas se avocan principalmente a la agricultura, la cual funciona entonces como un elemento aglutinador, ya que en primer instancia, la agricultura antigua se encamina hacia un desarrollo agrícola más adelantado y enriquecido por la experiencia, y mediante constantes descubrimientos e inventos (información y conocimiento) concebidos en el ámbito rural, surgido de la viejas estructuras productivas originadas en la agricultura antigua el hombre “(...) emerge del salvajismo una vez resuelto el problema básico de su alimentación, gracias a su creciente, aunque no total, confianza en el pastoreo o en el laboreo, o en una combinación de ambos”.⁴⁶

Los ámbitos laborales desarrollados durante el pastoreo obligan a mejorar las técnicas agrícolas y buscan aglutinar al hombre en torno a espacios definidos y definitivos. “André de Cayeux concreta el punto cuando afirma que el hombre corre cada nueva etapa con una rapidez cinco veces mayor que la etapa anterior”.⁴⁷

3.1.2 La etapa artesanal

El crecimiento de la población hacia un extremo de saturación y el hacinamiento que provocó, obligo al surgimiento de poblados cada vez más grandes, dando paso a las ciudades, la cuales empezaron a florecer y con ellas lo hicieron también una serie de actividades nuevas y propias de la urbe. Así, este

⁴⁶ T. K. Derry y Trevor I., *Historia de la tecnología*, p. 12.

⁴⁷ Valdez Buratti, Luigi, *La re-evolución empresarial del siglo XXI*, México, Norma, 2002, p. 15.

incremento en las necesidades implican a su vez, entre otras cosas, la concentración de las actividades productivas en espacios laborales especializados y específicos, hasta se alojan en un mismo barrio o calle: los talleres artesanales. En ellos sucede y se establece un principio de jerarquía que hace posible el funcionamiento de las dimensiones laborales, una línea de autoridad apta para la actividad productiva, donde el maestro representaba la cúspide del conocimiento y el mando máximo.

Como nos dice el Dr. Enrique Moreno:

“El vínculo fundamental de la relación humana en las corporaciones es de carácter económico. Los participantes se relacionan para la producción económica. Ocultar el conocimiento era vital para evitar la competencia, por un lado, así como para preservar una relación de dominación con quienes se iniciaban”.⁴⁸

En principio, el taller se encontraba integrado a la misma vivienda y se compartían las tareas domésticas, aunque éstas se encuentran asociadas primordialmente a las mujeres; aquí el hombre incluye a su familia y la participación colectiva hace de este campo laboral un espacio de producción y consumo al mismo tiempo. El hombre al igual que la mujer y los hijos, incluso otros familiares consanguíneos y políticos se desarrollan en el mismo terreno productivo.

La enseñanza en este periodo era por imitación el aprendiz se acercaba como neófito al taller de un gremio, herrero, picapedrero, carpintero, etc. donde se recibía como parte de familia y con el transcurso del tiempo iba desempeñando diferentes tareas propias de sus conocimiento y experiencia, podía ascender oficial, algo parecido a un hermano enseñante, aquí no había mujeres y las que aprendían algún oficio era por haber nacido en la casa de un maestro que le enseñaba este, por último y después de 2, 5 o hasta 7 años de aprender y enseñar la labor debía realizar un examen, una obra maestra que lo colocara

⁴⁸ Moreno y de los Arcos, Enrique, Hacia una Teoría Pedagógica. Tesis Doctoral, México, UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía, 1996, p. 19.

como igual a su maestro y pudiera poner su propio taller-escuela, además tenía voz y voto en las asambleas.⁴⁹

Al dar inicio la época industrial, progresivamente se separan el ámbito productivo del de consumo, y de manera paulatina el doméstico. El hombre sale a trabajar, la mujer se queda en casa, modificándose así la dimensión laboral.

3.1.3 La etapa industrial

A mitad del siglo XVIII, principalmente en Inglaterra y Europa, la Revolución Industrial viene a cambiar el trabajo manual por la mecanización o industrialización, de forma inicial en las fabricas textiles, así como en la cada vez más extensa y poderosa industria encargada del procesamiento del hierro, asociada ésta a la explotación del carbón mineral, lo que significo a su vez un incremento importante en la producción y extracción de ese combustible. Todos estos cambios afectaron las relaciones socioeconómicas, culturales y por supuesto a la tecnología. Ello significaba nuevas modalidades en los espacios de trabajo, ya que la instrumentación de este modelo productivo imponía nuevas reglas laborales que obligaban a cohesiones sociales diferentes, en las cuales los individuos se asociaban de manera distinta a la antigua servidumbre agrícola y aún más al mundo y a la dinámica del trabajo artesanal desarrollados en las etapas anteriores.

Durante este periodo se da un cambio radical: el trabajo especializado pasa a un segundo plano y, como sucede actualmente, durante la época señalada empiezan a desaparecer de manera paulatina algunas actividades que se venían realizando. Así, oficios como el de los tejedores, las hilanderas, herreros, curtidores, alfareros etcétera empiezan a reemplazarse por telares automáticos y maquinas a vapor. Es en este sentido que la producción artesanal se ve superada por las necesidades de las nuevas formas socioeconómicas en crecimiento, lo que

⁴⁹ Ibídem, p. 26.

conlleve a una modificación sustancial en cuanto a las nuevas áreas de trabajo, ellas resultaran ser más apropiadas a las nuevas circunstancias productivas.

Es, entonces que a finales de este siglo cuando la distribución social del trabajo, abre las puertas a un nuevo mundo y espacio histórico: el capitalismo, el cual consiste en una organización del trabajo adecuada a las necesidades de esta Revolución Industrial. Especialización entre diferentes trabajos y especialización dentro de cada trabajo.

Algunas de sus proposiciones básicas consisten en establecer que el crecimiento económico será fruto de la división del trabajo; y el grado en el cual se producirá ésta vendrá limitado por las necesidades del mercado. Para nuestro interés y para los fines del presente capítulo lo anterior es relevante, ya que la división del trabajo posee implicaciones en cuanto a la forma en que se construyen los ámbitos laborales en el nuevo espacio productivo, a él se adiciona la maquinaria, la cual cumple la función de reducir esfuerzo y tiempo, además de ser un importante sustituto de mano de obra. Ella representa la clave en el aumento de la productividad y ahorra tiempo por el hecho de que el trabajador no cambia de operación; y el usuario se especializa en una sola labor, por lo tanto adquiere habilidad en su trabajo.

En 1776 el Filósofo y Economista escocés Adam Smith escribe *“La riqueza de las naciones”*, en esa obra señala que lo óptimo en el trabajo es la actividad en serie y recoge el ejemplo sobre la fabricación de una alfiler, con el fin de presentar cómo se ha modificado su fabricación de una sociedad preindustrial a una sociedad industrial. Explicando que si la producción se realizara por etapas y existiera un especialista en cada una de ellas, el tiempo, aunado a la experiencia, haría posible que esta última se fuera reduciendo hasta optimizar la fabricación, ello traería grandes beneficios a la empresa y a los empleados, porque habría entonces mayor producción y no tendrían que preocuparse de todo el proceso; de esta forma sólo participarían en una parte inconexa a los otros elementos. Es

decir, en el caso del ámbito artesanal una persona realiza 20 alfileres al día, ejecutando 18 operaciones diferentes. En una sociedad industrial el trabajo se parcela, por lo cual 18 personas, cada una de ellas especializada en una operación, realizarán 240 veces más alfileres, es decir, 48.000. Smith establece así mismo en este estudio una división entre trabajo productivo y no productivo, considerando que no todo el trabajo genera riqueza.

Otro personaje que influyó en este ámbito fue el Ingeniero Mecánico y Economista estadounidense Frederick Winslow Taylor, cuyas propuestas se basaron en el análisis de la supervisión de tareas y la propuesta de actividades pequeñas, repetitivas y con el mínimo de esfuerzo, este autor propuso el estudio científico de tiempos y movimientos, en un momento donde la consigna era de productos iguales al menor costo posible. Recordemos, como se mencionó anteriormente, que en esa etapa histórica se está abandonando el trabajo artesanal que si bien era único, no siempre era de la misma calidad. Su concepto de gerencia científica exigía que expertos analizaran detalladamente cada trabajo y lo reorganizaran en movimientos pequeños y repetitivos, los cuales minimizaran el desperdicio de energía del sistema y del individuo. Después sólo restaba instruir sobre el método a cada trabajador y asegurarse de que lo entendiera. Esto al parecer no es nada malo, ya que había un buen número de trabajadores analfabetas, sin embargo, dichos trabajadores eran capaces de llevar a cabo tareas repetitivas una vez que les eran enseñadas.

Hubo otros científicos como Frank Bunker Gilbreth y su esposa Lillian Evelyn Moller, quienes perfeccionaron los métodos de estudio de tiempos y movimientos, y acuñaron el término “experto en eficiencia”. Propusieron además las 18 acciones más pequeñas en las que puede ser dividido un trabajo, ello no mejoró en nada las condiciones de los trabajadores; aunque Bunker colaboró con Taylor, nunca fue valorada en su totalidad las teorías de este último, donde pretendía que el trabajador accediera a una mejor remuneración y se le concibiera como una parte importante del proceso productivo, propuso una sociedad en la

que los obreros y los patrones compartieran un interés común en la productividad y construyeran una relación armónica sobre la aplicación del saber en el trabajo.

Por ser una propuesta significativa para la presente investigación realizaremos un paréntesis en cuanto a los planteamientos de esta corriente que hace su aparición durante el año 1880 en EUA, formada por ingenieros y técnicos, llamados sistematizadores. El más conocido de ellos fue Taylor. Este grupo crece rápidamente con el objetivo de organizar de forma científica el mundo del trabajo. Fundamentan sus principios en la racionalización del trabajo para obtener un máximo rendimiento laboral (los sistematizadores no teorizaban eran personas muy prácticas). Pensaban que sólo había una forma de realizar bien las cosas bajo un sólo procedimiento.

El contexto histórico en el que nace y se desarrolla esta corriente refiere por principio un país (EUA) que aplica la organización científica del trabajo, de forma inicial. La economía americana pasó de ser una economía agraria a una economía industrial monopolística sustentando una fe incuestionable en la ciencia y la técnica (algo parecido a la Rusia Stalinista). La organización industrial antigua era obsoleta y poco eficiente, existe un control directo del empresario, con ello no se tenían claro los niveles de producción de los trabajadores, existía una ausencia evidente en la coordinación, normas y procedimientos para la medición del trabajo y un uso arbitrario (coercitivo) del poder.

La jerarquía laboral era similar a la empleada en el ambiente militar, es decir, orden y mando. Es en este contexto que hacen su entrada los sistematizadores, realizando sus propuestas de organización del trabajo.

De acuerdo a Taylor el trabajo ha de ser guiado y dirigido de forma científica, especializada, por lo tanto se ha de introducir en las empresas el método de la Organización Científica del Trabajo (OCT), lógico y sistemático. Mediante esta dirección se introducirá en las empresas puntos de control,

funcionamiento, etcétera. La OCT no deja nada a la improvisación, realiza controles de tiempo que aumentan el rendimiento de los trabajadores, incrementando la productividad.

Propugna que se ha de superar la lucha de clases mediante la cooperación entre trabajadores y empresarios. La colaboración se realizará por medio del aumento del rendimiento y la productividad. Una empresa eficiente será buena para todos. Algunas de las características más notables del nuevo sistema son las siguientes: a) separación entre la ejecución del trabajo y su organización (diseño y planificación); b) existirán planteamientos individuales de tareas y además se controlará la realización buena o mala del trabajo; c) se informará al trabajador sobre el desempeño correcto o incorrecto de su trabajo; y d) se premiará, individualmente, a los trabajadores que cumplan con su objetivo.

La difusión de la OCT se inicia en los talleres, luego pasará a las fábricas e industrias que desarrollen procesos continuos, sobretodo aplicándose siempre la función de la teoría de la separación de tareas. La aplicación de la separación de tareas se realiza en todos los sectores productivos, aunque en algunos sólo se aplican aspectos concretos del Taylorismo.

El sistema Taylorista empezó a aplicarse en EUA a partir de la Primera Guerra Mundial y algo más tarde en Europa (después de la guerra al comprobar que era un sistema adecuado). Sin embargo, su adaptación a otras regiones no se dio de manera plena, ni de la misma forma, y ello depende mucho de la oposición de los sindicatos que no aceptaban, por motivos diferentes, modificaciones en sus ámbitos laborales. Muchas de las negativas radicaban en argumentos como el de la psicología social, la cual destacará que la OCT es un sistema productivo rutinario y al cual los trabajadores se encuentran sometidos y que a cambio sólo reciben una motivación de tipo salarial. Este tipo de análisis establece que existen más factores alrededor del trabajo como las relaciones humanas estresantes, las

que producen cansancio en el trabajador debido a las duras condiciones y a las variadas emociones que este tipo de ambiente laboral genera.

Otros argumentos proporcionados por la escuela marxista plantean que con este cambio organizativo se ejerce un mayor control sobre los trabajadores, los cuales pierden autonomía. Se busca así, la intensificación del control del trabajo: un trabajador que realiza tareas simples es más fácil de sustituir y controlar.

Por último, la Sociología crítica la concepción ideológica implícita en el sistema mencionado. Se piensa en el trabajador como en un *Homo Economicus*, en ella la concepción del ser humano es una concepción simple, rudimentaria, el ser humano no está capacitado para realizar tareas complejas, los seres humanos están aislados, son máquinas, se anula al ser humano como portador de creencias.

Hasta mediados del siglo XX se pensaba que las materias primas y los energéticos eran inacabables y baratos, que los mayores costos de producción representaban los tiempos muertos. De igual manera se consideraba que la productividad significaba poseer empleados capaces de llevar a cabo tareas repetitivas sin tener que pensar, de hecho, el pensar estorbaba, por lo que era necesario depositar fuera el cerebro antes de entrar a trabajar, concebían que al pensar mucho “fundía el cerebro”, se formaron excelentes trabajadores en este sentido, pero la división del trabajo y la fragmentación trajeron consigo la enajenación y deshumanización dentro de la empresa.

Otro personaje importante es Henry Ford, para quien cada americano debería poseer un automóvil, y el color no era importante, todos podían ser negros. Así, en 1911, Ford se dedicará a la fabricación de automóviles y decide fabricar un sólo tipo de vehículo. Copiará el modelo a la línea de trabajo de un matadero, para aplicarlo a su sistema de producción, ello simplificará por mucho la producción.

El Taylorismo aportó una mayor eficacia industrial y la OCT mejora la eficacia del proceso de trabajo. De lo que no se ocuparon fue del consumo, el mercado, es decir, de cómo vender el producto, etcétera. En cambio, Henry Ford sí tuvo en cuenta esta perspectiva de venta.

Con el Fordismo nacen los mercados de masas de consumo. El objetivo es emplear todos los adelantos y las mejoras de productividad para bajar el precio del producto para que llegue a todos los sectores de la población, es decir se desarrolla la producción en masa. Este objetivo se alcanzará por medio de la producción en masa, con cambios organizativos, técnicos y perspectivas centradas en el consumo (mercado). Los cambios técnicos radican en un primer elemento central: la introducción de la cadena de montaje, el trabajador ocupa un lugar fijo y es el producto el que se desplaza, acompañado todo por un equipo de herramientas especializadas para realizar una determinada función de manera rápida, precisa y simple. En principio esta cadena es muy rudimentaria: manualmente un operario tiraba del chasis del vehículo y los trabajadores en sus puestos fijos procedían a ensamblar el resto de elementos. Estos nuevos cambios técnicos aportaran nuevas modificaciones en la productividad.

A modo de ejemplo: durante el primer año de funcionamiento de la cadena de montaje de arrastre manual se pasa de las 12.5 horas/hombre/coche a las 6 horas, tras la implantación de la cadena con arrastre mecánico se pasa de 6 horas a 93 minutos. La cadena de montaje implicará que todas las piezas de un elemento deban ser normalizadas –idénticas– para poder intercambiarlas, con esto se consigue que el trabajo sea más simple, al no tener que realizar ajustes, y facilita el flujo de producción.

Los cambios organizativos del trabajo fordista requieren de una planificación rigurosa, se busca el equilibrio dentro de la cadena para evitar la sobrecarga en determinados puntos del proceso. Este modelo organizativo se basa en el flujo continuo del material, los materiales siempre están circulando

mediante la cadena, los empleados se encuentran fijos en su lugar de trabajo. El Fordismo, sin embargo, no llegará a conseguir el flujo continuo.

A diferencia del Taylorismo, donde las primas y objetivos eran individuales, en el Fordismo el rendimiento pasa a ser colectivo, depende del equipo que está en la cadena de montaje. El Fordismo requiere gran número de observadores, organizadores o supervisores del proceso productivo, debe existir una gran coordinación durante el proceso. El control de calidad del producto se hará siempre al final del proceso productivo, no durante el mismo. El Fordismo potenciará el consumo, se incrementa mucho la productividad del trabajo lo cual facilita abaratar el precio del producto y facilitar el acceso a más personas.

En apariencia, el Fordismo, incrementa la productividad, pero conlleva una serie de problemas en los territorios del trabajo. La tasa de ausentismo es muy elevada y muchos trabajadores abandonan sus labores debido a las duras condiciones producidas por este sistema. El trabajo rutinario, el ruido excesivo, la fatiga, el estrés, y el agotamiento, la rotación permanente de trabajadores en un mismo puesto, originan gastos en formación, desequilibrios organizativos, etc.

Se da paso a un grave problema de disciplina, a pesar de que se pensaba producir en el obrero un sentimiento de responsabilidad hacia el trabajo. Para ello, Ford buscará la solución por medio del incentivo salarial, doblará los sueldos de sus empleados en relación con los de la media del sector automovilístico de la época, 5 dólares diarios por 8 horas de trabajo. No obstante, dicho aumento no será automático y ni para todos. Se persigue disciplinar a los trabajadores, tanto dentro del trabajo como en la vida privada, ello acarreó implicaciones de control en los hábitos, generando así un patrón de comportamiento del trabajador: disciplinados, honestos, familiares, con hobbies discretos, poco bebedores y fumadores, etc.

Se crea así, un nuevo modelo de hombre trabajador totalmente explícito, de forma consciente se busca que las personas sean autocontroladas, todo lo cual es impulsado bajo un ámbito de estricto control propiciado por un ambiente productivo mecánico que sobrepasa los límites de lo laboral, ya que el estilo del ámbito laboral intenta y logra permear el estilo de vida. En el Fordismo, un segmento importante de los trabajadores tendrán ventajas, que además de las salariales son las de promocionarse en la empresa, ya que el sistema organizativo fordista necesita personal de control, organizativo, supervisor, etcétera y se cubrirán estos puestos de manera interna con personal propio. Lo que produce una nueva clase al interior del espacio laboral: el de los supervisores (personal de confianza), que va a polarizar aún más las relaciones entre obreros en su ambiente laboral.

Lo mismo sucedía con la General Motors y con otras compañías, que aplican el nuevo modelo a sus espacios productivos, para ellos lo más importante era la masificación, pero este concepto cambio y empezó a surgir un mercado más exigente. En este sentido, podemos afirmar que la era industrial duró menos de dos siglos, de 1700, con su inicio en Inglaterra y terminó en 1950, en Estados Unidos.⁵⁰

A partir de los años 70, empiezan a aparecer una forma nueva de organización del trabajo (en la pequeña Italia y Japón) más flexibles y adaptada a los nuevos tiempos, que permiten nuevas vías de acumulación de beneficios. Esto implica no la desaparición del sistema Fordista, sino su evolución en la sociedad actual.

⁵⁰ Valdes Buratti, Luigi, *op.cit*, p. 16.

3.2. La edad actual (La crisis del Capitalismo)⁵¹

Todavía a finales del siglo XX podemos decir que las empresas funcionan bajo los principios de Adam Smith, Taylor y Ford, el crecimiento estuvo impulsado por los costos humanos, que aún estamos viviendo: procesos de deshumanización en los que se encuentran sometidos los trabajadores, los cuales al encontrarse al final de la cadena productiva se ven obligados a aceptar condiciones raquíticas de trabajo.

Poco a poco las empresa van descubriendo que los gustos de los consumidores varían, ya no les agradan siempre las mismas cosas, ni los mismos colores o modelos, por lo que era necesario la variedad, así el cliente empieza a exigir cambios, nacen nuevas firmas y modelos, se da una amplia gama de artículos. Después de la crisis del petróleo surge una revaloración a las materias primas y de la contaminación, la competencia toma proporciones colosales y los mercados pierden sus fronteras; ahora se compite con automóviles de todas partes del mundo o existen compresores o motobombas de Alemania, Japón o Corea.

El mundo es cada vez más pequeño y es necesario competir contra empresas que poseen los mismos recursos materiales, además de ostentar la última tecnología, ¿Pero cuál es la diferencia?: Los recursos humanos, todo el mercado anda en busca de cerebros para su empresa, pero ahora no basta tener cerebro hace falta aplicarlo en solución de problemas complejos y tener multitud de opciones para enfrentar la creciente demanda de productos y servicios. En este nuevo panorama las estructuras son cada vez más planas, la dirección de los equipos es descentralizado y se encuentra en distintas partes de la empresa, del país o del mundo.

⁵¹ Peter Drucker lo denomina *la sociedad poscapitalista*, Daniel Bell lo llama *La sociedad posindustrial*, Taichi Sakaiya lo nombra *la sociedad del conocimiento* y Alvin Tofler lo reconoce como *la nueva economía del conocimiento*.

Durante los últimos 30 años la competencia empresarial ha motivado la búsqueda de soluciones, algunas erráticas y a corto plazo, como el despido masivo de empleados que se desempeñaban en puestos que, a juzgar por la administración, carecían de valor. Por lo que muchas empresas han sufrido la pérdida del recurso humano que después de ubicarse en la fábrica, planta u oficina, de adquirir experiencia y capacitación, es despedido entonces se ve obligado a crecer, a capacitarse aún más y vender mejor su fidelidad.

Respecto al punto anterior podemos consultar la cita que presenta Richard Sennett en la “Corrosión del Carácter” respecto a la reingeniería y los resultados de los despidos masivos.

“A principios de los años noventa, la American Management Association (AMA) y las empresas Wyatt efectuaron estudios de empresas que habían iniciado importantes procesos de reducción de plantilla. La AMA comprobó que los reiterados recortes de plantilla producen ‘menores beneficios y una productividad descendente’ el estudio Wyatt afirma que ‘menos de la mitad de las empresas han logrado sus objetivos de reducción de gastos; menos de un tercio han aumentar la rentabilidad’ y menos de una de cada cuatro aumentaron la productividad”.⁵²

Sucede entonces, que el trabajador empieza a valorar cada vez más su actividad y cae en la cuenta sobre lo que pensaba o creía: no es tan cierto que en tanto fuera fiel a la empresa ésta le sería fiel a él, sin embargo, descubre que tiene que aceptar los tiempos modernos, que no basta la fidelidad, ya que la misma empresa no puede garantizar su continuidad, no basta la capacitación, ser el experto en algún campo de la industria, hay que ser creativo, dinámico, formar equipo con propios y extraños y, donde él debe ser el mejor equipo, en los grupos la diversidad es una de las mejores opciones para resolver problemas, como lo señala Daniel Goleman en esta anécdota:

⁵² Sennet, Richard, La corrosión del Carácter, p. 51. The New American Workplace, Ithaca, Nueva York, Cornell University Press, 1993, p. 23.

“[...] un bufete de abogados del noroeste de los Estados Unidos, en el decenio de 1980, su personal que era exclusivamente blanco, estaba preocupado por el hecho de que sus principales clientes –mujeres con conflictos laborales– fueran también todas blancas y tomaron la opción de diversificar la clientela, para ello contrataron un abogado hispano. El hecho de que la empresa comenzara a contratar abogados no blancos ‘afectó a nuestro trabajo, amplió nuestra visión de las cosas y abrió un contexto creativo del que nunca había disfrutado cuando el personal era exclusivamente blanco’.”⁵³

Son cada vez más las empresas que comprenden lo valioso del recurso humano y que es necesario trabajar con un grupo de personas, que aunque no comparten totalmente nuestras ideas, son capaces de enfrentar retos y proponer soluciones para llevar a buen rumbo la empresa, ya sea en la fabricación de autos como en la generación de nuevos procesadores o en la distribución de paquetería. En ese sentido Sennet plantea que:

“Las formas modernas de trabajo en equipo son, en muchos aspectos, el polo opuesto de la ética del trabajo concebida por Max Weber. En cuanto a la ética del grupo como opuesta al individuo, el trabajo en equipo hace hincapié en la receptividad mutua más que en la validación personal. El tiempo de los equipos es flexible y orientado hacia tareas específicas a corto plazo más que al cálculo de décadas marcadas por la contención y la espera. Sin embargo, el trabajo en equipo nos introduce en ese dominio de la superficialidad degradante que se cierne sobre el moderno lugar de trabajo. De hecho, el trabajo en equipo sale del territorio de la tragedia para representar las relaciones humanas como una farsa”.⁵⁴

Concebido el trabajo como la adscripción de los individuos a un sistema de organización colectiva de la producción para garantizar la supervivencia; esta actividad le corresponde con una pertenencia social a un sector. Dicha pertenencia se construye precisamente en la propia región de la producción, ahí el hombre construye identidad y enfrenta los altibajos del mercado de formas variadas.

⁵³ Goleman, Daniel, *La práctica de la inteligencia emocional, op cit.*, pp. 222-223.

⁵⁴ Sennet, Richard, *op. cit.*, p. 10.

En la nueva era de globalización el mercado está marcado por la libertad, pero esto se produce porque existe desarrollo tecnológico y crecimiento económico; las tecnologías de la información impactan de diferente manera las relaciones laborales, la forma de trabajar y las modificaciones en la estructura empresarial, transformaciones que serán constantes.⁵⁵ El recurso humano, en este sentido, es vital para enfrentar los nuevos retos, en la medida que éste haga uso de tales tecnologías a su favor. Todas las esferas en la producción, gestión y administración de las empresas implican importancia, sin embargo, el recurso humano, la gente y su ambiente laboral ocupan un lugar de suma importancia, cuanto más se haga por ellas, mejor será la incursión en la competitividad y su afiliación a las nuevas dinámicas mundiales. Y por supuesto la capacitación que es nuestro tema principal

⁵⁵ “Así como la máquina de combustión interna y la electricidad fueron las tecnologías esenciales durante la economía manufacturera, la tecnología de la información lo es para la economía del conocimiento”, Valdés, Luigi, *op. cit.*, p. 37.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Al término de este trabajo he transitado por varios aspectos muy importantes como son: el pensamiento complejo, la capacitación por competencias, la Detección de Necesidades de Capacitación, la inteligencia emocional, la inteligencia profunda y su interrelación dentro del ámbito laboral. Hemos encontrado que la parte fundamental de cualquier empresa es el recurso humano y lo más caro que puede pagar una empresa, es no tener al personal adecuado para dar un servicio o producto cuando esté es el que lo mantiene compitiendo en el mercado.

En esta investigación se comprendió el presente laboral como un lugar cambiante, deshumanizado (Sennet), altamente competitivo. Donde sobrevivir laboralmente es aceptar esta realidad lo mejor posible y adaptarnos a ella, entender que al buscar un empleo muchos pueden tener el conocimiento que se requiere, la disciplina de investigación, pero pocos tienen una inteligencia emocional y las competencias que le ayuden a involucrarse inmediatamente con su entorno y los comprometa con su trabajo.

Encontramos un mundo cambiante en todos los sentidos y es evidente que las carreras con más auge en 10 años, ni siquiera existen actualmente; entonces, aquellas que hoy son vigentes, debemos hacerlas más ágiles y dispuestas a cambiar, como lo vimos en el anexo 1. Lo cual significa aceptar este nuevo mundo flexible donde “lo único seguro es la inseguridad, lo único cierto es que todo cambia”, y por lo tanto, nosotros también debemos cambiar.

En ese sentido Sergio Tobón en su libro Formación basada en competencias, cita la investigación de CEPAL-UNESCO 1992 diciendo:

“El ámbito laboral ha tenido un cambio sustancial al pasar del modelo fordista taylorista de producción, al modelo económico de la tecno-globalización, la economía informal y la desregulación de los

mercados. Esto lleva a las empresas al requerimiento de prepararse para un estado continuo de competencia en lo local, lo regional y lo global. En este nuevo paradigma de gestión empresarial es esencial que se lleven a cabo procesos de capacitación para que los obreros y empleados incrementen sus competencias⁵⁶

Antes se manejaba que la tierra y la maquinaria eran las herramientas necesaria para una empresa y mientras más tierra y maquinaria existía era mejor la empresa, hoy vemos como hay empresas virtuales muy exitosa, esto nos muestra que nosotros mismos podemos y debemos vernos como una empresa, donde la capacitación es crucial para nuestra desarrollo y nos permitirá competitividad en el mercado laboral.

De esta manera el pedagogo debe estar en constante cambio, verse como un ser no acabado, flexible y capaz de aprender en el día a día, a prepararse y autocapacitarse, percibirse como parte de una sociedad cada vez más interdependiente y globalizada. Es el tiempo de enfrentar un mundo donde podemos influir en el desarrollo, no sólo de los individuos, sino de las empresas empezando por uno mismo.

⁵⁶ Tobón Tobón Sergio, *op.cit.*, p. 27..

Anexo 1

ANEXO 1

La Inteligencia Profunda como timón de este barco

1.1 La Creatividad

Antes de estudiar lo relativo a la Inteligencia Profunda, es necesario hacer referencia a lo que es la creatividad, tema central en la tesis de Dorothy Leonard, sobre todo la creatividad grupal.

Hablar de creatividad, no significa ejercerla. Esto significa que cuando afirmamos que poseemos una empresa creativa, lo que realmente es que al interior de ésta hay algunas personas creativas.

Para Leonard la creatividad es definida como: “Un proceso de desarrollo y expresión de ideas novedosas que tienen posibilidades de ser útiles”, nos dice Peter Drucker “ya no es el capital, ni el 'suelo', ni la mano de obra. Es y será el saber (...). Ahora el valor se crea mediante la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del saber al trabajo”⁵⁷

Ahora bien, la autora plantea cuatro puntos básicos en su análisis sobre el tema de creatividad: los mitos sobre la creatividad, la forma de abordar el problema de la incubación, la importancia del grupo y de su heterogeneidad y los motivadores internos.

Dorothy Leonard considera que existen siete mitos⁵⁸ en cuanto a creatividad se refiere, siendo ellos:

- a) La producción creativa depende de unos cuantos individuos, por lo general extravagantes: es decir, la creatividad depende de unos pocos y extravagantes

⁵⁷ Valdez, Luigi., *óp. cit.*, p. 17.

⁵⁸ Leonard, Dorothy, *Cuando se enciende la chispa Cómo Iniciar la creatividad de grupo*, Oxford University Press México S.A. de C.V., México, 2001, p. 2-6.

personajes, o tal como lo resume la autora: “un grupo creativo no es lo mismo que un grupo de creativos”.

- b) La creatividad es un proceso solitario: se piensa que la creatividad es inherente a una sola persona, lo cual no es necesariamente cierto, pues grandes inventos no sólo han sido desarrollados por un individuo, sino más bien por un grupo de personas dedicadas a ello. Por lo cual, la creatividad no debe ser relacionada a una actividad individual, sino más bien grupal.
- c) La inteligencia es más importante que la creatividad: lo que no es cierto, ya que la inteligencia y la creatividad recién se asocian a partir de un coeficiente intelectual de 120, tal como lo cita la autora, por lo que seleccionar a un grupo de personas inteligentes no nos garantiza contar con un equipo creativo.
- d) La creatividad realmente no se puede manejar: se menciona que la creatividad es un arte y por ello inmanejable. Nada más erróneo, ya que un grupo creativo obtendrá más y mejores resultados si cuenta con un diseño de sus actividades, a fin de que éstas converjan en una meta específica.
- e) Los grupos creativos sólo se encuentran en las artes o en empresas de alta tecnología: la actividad cotidiana derrumba este mito, ya que podemos ver actos creativos en muy diferentes ámbitos y no necesariamente en las artes o en la alta tecnología, véase en empresas de diseño, comerciales, bancos, etc.
- f) La creatividad es relevante sólo cuando se trata de grandes ideas: no es correcto, puesto que existen actos creativos moderados: diseños de herramientas, promocionales de empresas, diseño de logotipos, etcétera. Así como también radicales, como estrategia mercadológica, diseño de productos, etcétera. Lo que nos lleva a concluir que la creatividad tiene diferentes alcances y no necesariamente está relacionada con las grandes ideas.

g) La creatividad sólo tiene que ver con las grandes ideas: mito que está íntimamente relacionado con el anterior, y que ya ha sido explicado en el punto precedente.

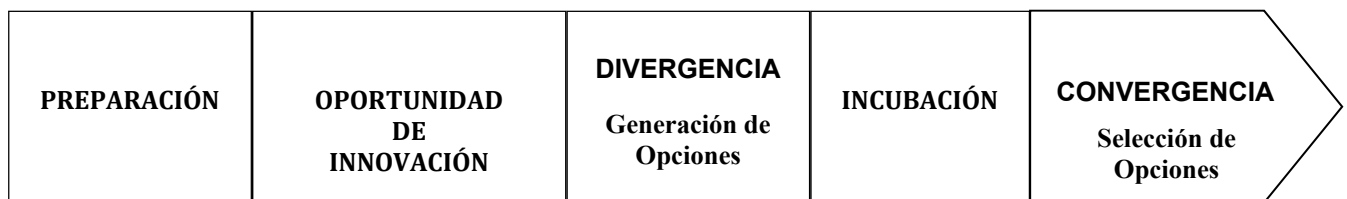
Podemos ver que para la autora los mitos en la creatividad no existen. Hace énfasis en que la creatividad es un proceso que se puede dirigir y diseñar, pero especialmente señala el gran papel que juega el grupo y los estilos de dirección, que deben ser participativos.

Se ha venido mencionado frecuentemente el “proceso creativo”, por lo que a continuación se abundará con más detalle en él.

La creatividad es desordenada por sí misma. Si creamos, si somos capaces de desarrollar procesos creativos eficaces y productivos, tendremos la demostración del aprendizaje realizado, al mismo tiempo, el mejor instrumento para la eliminación de bloqueos, el cambio de mentalidades y el cambio en las personas.

En este sentido, la autora esquematiza el proceso creativo de la siguiente manera:

Proceso Creativo⁵⁹ (Dorothy Leonard)



Así, el proceso creativo para la autora, cuenta con cinco etapas básicas:

⁵⁹ Leonard, Dorothy, *op. cit.*, p. 10.

1) Preparación: la creatividad se potencializa cuando existe una preparación adecuada. Es decir que la experiencia es el precedente directo de la expresión creativa. Para Leonard, los grupos creativos son más útiles que los individuos creativos que actúan solos, ya que estos equipos tienen la facultad de explotar múltiples conocimientos y experiencias previas que hacen que su expresión creativa sea más rica y por tanto sus resultados serán más útiles.

2) Oportunidad de Innovación: cuando se pretende ser creativo es necesario innovar, esa necesidad trae consigo, de forma obligada, ejercer la creatividad.

3) Divergencia. Generación de Opciones: cuando un individuo creativo se enfrenta a un problema, le surgen múltiples opciones para lograr su objetivo, es decir, antes de lograr un resultado creativo, existe la posibilidad de seleccionar entre varias expresiones creativas a la mejor y más útil para el fin encomendado.

4) Incubación: es cuando un grupo creativo se encuentra trabajando en el desarrollo de una idea, no debe de ser interrumpido, puesto que se trunca su trabajo, y es que toda expresión creativa necesita de un tiempo de maduración, lo que la autora denomina incubación.

5) Convergencia: es cuando se llega a la expresión creativa final, lo cual no significa que ella acabe en ese punto, sino más bien es una fuente de innovación para futuras creaciones.

Cabe hacer notar que, para Dorothy Leonard, la incubación (*step on it*) es una parte fundamental del proceso creativo, donde debe dejarse que las ideas tengan su tiempo de maduración. El tiempo en los procesos innovadores es una variable decisiva. A veces, las urgencias y la premura, impiden que se cuiden los

tiempos. Se debe dejar que las cosas maduren, es una parte importante para el logro de los objetivos.

Es primordial que las ideas se incuben para que tengan la fuerza necesaria y que no sean entorpecidas, puesto que puede cerrarse una puerta cuando apenas la hemos abierto.

Ahora bien, para Dorothy Leonard, es fundamental la idea de grupo para la creatividad. El grupo puede hacer más fácil o difícil el proceso, pero para esto debe ser bien dirigido, y ha de conformarse sobre bases nada homogéneas y complementarias.

Estos grupos que deben de trabajar con base en motivadores internos o intramotivadores, siendo los más convenientes: autonomía, tiempo para proyectos personales y oportunidades para aprender. Así mismo, no debemos descartar a los motivadores básicos: económicos, de reconocimiento personal y de reconocimiento social.

Finalmente, para la autora, deben de existir ambientes idóneos para la adecuada expresión artística, que es lo que las empresas deben de brindar a sus creativos, en pos del logro de mejores resultados. Estos ambientes son los físicos y psicológicos.

La creación del ambiente físico no tiene que ver directamente mucho con la creatividad, sin embargo, de manera indirecta es factor fundamental para la creación. Es decir, tener un ambiente físico, con espacios adecuados, colores, orden entre su mobiliario, va a permitir que la creatividad fluya y con ello se logre una expresión creativa de mejores resultados.

En cuanto al ambiente psicológico, se refiere al manejo de los posibles fracasos de una expresión creativa, lo cual no afecte al creativo, sino más bien

condicionar el fracaso para que se vuelva en estímulo para futuras actividades creativas, controlando los riesgos y realizando una conducción adecuada del equipo creativo, para que tales riesgos se minimicen y el fracaso no aparezca.

Una vez explicado lo relativo a la creatividad, toca turno de la Inteligencia Profunda, que será detallado en el siguiente apartado.

1.2 ¿Cómo encontrar la Inteligencia Profunda⁶⁰?

La autora menciona que al observar a un empleado con capacidad para resolver un problema sofisticado, donde intervienen varios factores que difícilmente podríamos interrelacionar, y al presentarse otro problema distinto, pero con características similares y de igual forma, este empleado lo vuelve a resolver de una manera sencilla, nos sorprendemos ante tanta sabiduría y conocimiento de la empresa. Pero cuando este hombre o mujer es jubilado o ascendido, o el mismo busca otros retos o una mejor remuneración, la pregunta es ¿qué sucede?

“¿Podremos sustituirlo con un profesionalista capacitado con láminas de PowerPoint?” o nos veremos sentenciados a perder un elemento valioso y la actividad o servicio que el empleado en cuestión prestaba, se perderá.

Cada día las empresas tratan de cubrir estos huecos o vacíos que se van generando constantemente y lo han tratado de resolver de diferentes maneras: manuales de procedimientos, sistemas informáticos como el Remedy, donde se guarda la solución a diferentes problemas, capacitación formal, presentaciones, etc.

El verdadero problema es que no hay garantías de que alguno de estos métodos funcione óptimamente y entonces se opta por dejar libre al empleado

⁶⁰ Leonard, Dorothy y Walter Swap, Inteligencia profunda, Harvard Business Review, 2004, septiembre, p. 88

especializado y luego que surge el problema, se intenta recontratarlo, ya sea para que capacite al personal en las labores que el mismo desempeñaba o para que continúe con la función o labor que realizaba anteriormente a su separación de la empresa.

Podemos analizar el ejemplo de un piloto experto en vuelos de un determinado tipo de Avión, como un boing-747, y plantea que nunca ha tenido mal tiempo; otro piloto, experto igual en vuelos con el mismo tipo de avión señala que ha tenido experiencia en muchos tipos de climas y pistas. ¿Con cuál preferiríamos viajar?. De eso trata la Inteligencia Profunda, de la experiencia, por lo que es necesario obtenerla y recibirla desde la experiencia conjunta.

2.4 ¿Cómo transferir la Inteligencia Profunda?

Dorothy nos propone una serie de pasos, que parten desde la recepción pasiva hasta el aprendizaje activo:

Directrices, presentaciones, charlas. En las que se involucra, compromete y se proporciona un intercambio de conocimientos entre el alumno y el maestro, entre el mentor y el neófito.

Las reglas generales. Son una serie de bases firmes desde las cuales se puede colgar la experiencia, ayuda a encontrar sentido a las cosas, aun cuando muchas de ellas deberán ser rotas para poder alcanzar los resultados esperados.

Moralejas. Siempre en toda empresa, por muy reciente que sea, existen las anécdotas, las consejas, los héroes y los villanos, algunos desaparecidos y otros aún en el campo de batalla, que sirven de ejemplo para hacer más claro el conocimiento.

Preguntas socráticas. Nos enfocamos en formular preguntas a los participantes que en vez de dar una respuesta cerrada, deban proporcionar una respuesta de argumento sobre algún tema. Como pueden ser: metas y objetivos, preguntas y problemas compartidos, información y datos compartidos, etc.

Práctica guiada. El viejo dicho está en lo cierto, *la práctica hace al maestro*, pero la repetición de una actividad que no siempre es productiva para una empresa, ni para un empleado o no redundará en beneficios, por lo que debe ser una práctica dirigida con un fin y con ciertos elementos que permitan al aprendiz tomar las riendas de las cosas que se deben hacer y hacerlas del mejor modo posible.

Observación guiada. Aquí nuevamente es necesario orientar, para que lo observado sea focalizado en los gestos, las expresiones o las palabras, lo que discuten los interlocutores y dónde se lleva a cabo ello; en ese sentido la Inteligencia Profunda es altamente contextual.

Resolución guiada de problemas. Esto implica una relación más estrecha entre el entrenador y el protegido y puede ser un caso totalmente distinto, que ni el entrenador sepa cómo resolverlo, pero aquí lo importante es que el protegido sepa cómo hacerlo (*know-how*), aunque no le quede aún muy claro el qué hacer (*know-what*), en estos casos es importante brindar todo el apoyo y dejar que las cosas se den por sí mismas.

Experimentación guiada. En donde quiera se hacen pruebas y las pruebas implican experimentar, como lo hacen los niños pequeños, que en sus primeros años aprenden muchísimo ya que están constantemente experimentando, pero eso no sería posible en una gran empresa, por lo cual se llevan a cabo pruebas piloto, que así mismo traen conocimiento mediante la experiencia.

Todos estos elementos consideran una adecuada capacitación *in situ* y con el tiempo y recursos necesarios para garantizar la continuidad de las tareas relevantes en una empresa o fabrica; se puede pensar que es muy caro el tener tantos elementos destinados a un fin, pero cuando no se consigue el objetivo y una persona se retira de la empresa, asciende o se jubila, se puede perder la firma que más produce, el contrato millonario o la decisión que sostenga la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía básica

- Certo, Samuel (2000). *Administración Moderna*, 4ta., Ed. México: Mc Graw-Hill.
- Contreras Gutiérrez, Ofelia (2004). *Aprender con estrategia: desarrollando mis inteligencias múltiples*, México: Pax.
- Cooper, Robert K. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*, Bogotá: Norma.
- Dorothy Leonard (2001). *Cuando se enciende la Chispa. Como iniciar la creatividad de grupo*, México: Oxford University Press.
- Derry T. K. y Trevor I. Williams (2004). *Historia de la tecnología 1, desde la antigüedad hasta 1750, vol. 1, México, Siglo XXI editores*.
- Goleman, Daniel (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona: Kairos.
- (2000). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*, México: Vergara.
- (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*, Barcelona: Bolsillo ZETA.
- Mendoza Núñez, Alejandro (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, México: Trillas.
- Moreno y de los Arcos, Enrique (1996), *Hacia una teoría pedagógica*, Tesis Doctoral, México, UNAM, facultad de filosofía y letras, Colegio de Pedagogía.
- Morín, Edgar (2001), *Los Siete Saberes necesarios para la educación del futuro*, México, UNESCO.
- Palmero, Francesc y Fernández Abascal, Enrique, (2002). *Psicología de la motivación y la emoción*, Barcelona: Mc Graw-Hill.
- Reza Trocino, Jesús Carlos (1999). *Nuevo Diagnostico de necesidades de Capacitación y aprendizaje en las organizaciones*, México, Panorama Editorial.
- Sennett, Richard (2006). *La corrosión del carácter; las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, 9ª edición, Barcelona: Anagrama,
- Siliceo Aguilar, Alfonso (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México. Limusa.

- Sousa, Claudia (2003). Diagnostico de necesidades de asesoría y Servicio en Materia de Capacitación en algunas empresas del sector privado del Distrito Federal, México, UIA.
- Torrabadella, Paz (2003). *Cómo desarrollar la inteligencia emocional en el trabajo*, Barcelona: Océano.
- Tobón Tobón, Sergio. (2005). Formación basada en competencias, pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Bogotá. Kimpres Ltda.
- Valdes Buratti, Luigi A. (2002). La re-evolución empresarial del siglo XXI, Bogotá. Norma.

Bibliografía complementaria

- Arias Galicia, Fernando (1998). *Capacitación*, México: Selector.
- Dorothy Leonard, Swap Walter (2004). "Deep Smart", *Harvard Business Review*, SEP.
- (2005). *Deep Smart: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom*, Harvard University School Press.
- Hernández, Ricardo (1998). *Relaciones Industriales y Formación*, México: Mc Graw-Hill.
- Mendiola, María (1998). *Criterios para Seleccionar Recursos y Programas de Capacitación y Adiestramiento*, México: UNAM.
- Pinto Villatoro, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*, México: McGraw-Hill.
- (2000). *Cómo aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones*, México: Panorama Editorial.
- (2001). *Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.
- Tobón Tobón, Sergio. Rial Sánchez Antonio, Carreto Díaz Miguel Ángel, García Fraile Juan Antonio (2006). Competencias, calidad y educación superior. Bogotá. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Sennett, Richard (2007). *La cultura del nuevo capitalismo*, 2ª edición, Barcelona: Anagrama.