



UNIVERSIDAD LATINA, S.C.

8344 - 02

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

CAMPUS CUERNAVACA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“COMO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL HA
INFLUENCIADO EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL ACTUAL”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
MARIBEL MORENO NAVARRETE

ASESOR: MTRO. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ

CUERNAVACA MOR.

MES

2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Universidad
Latina

Cuernavaca Morelos, a 3 de Mayo de 2017.

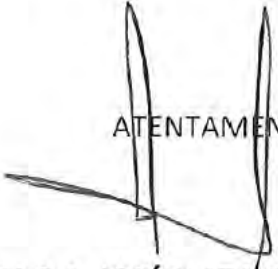
LIC. MANOLA GIRAL DE LOZANO
DIRECTORA GENERAL DE REVALIDACIÓN
E INCORPORACIÓN DE ESTUDIOS DE LA U.N.A.M.

PRESENTE

La C. MARIBEL MORENO NAVARRETE ha elaborado la tesis profesional titulada: "COMO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL HA INFLUENCIADO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ACTUAL", bajo la Dirección de la MTRO. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ; para obtener el título de Licenciado en Administración.

La alumna ha concluido la tesis de referencia, misma que llena a mi juicio los requisitos marcados en la legislación Universitaria y en la normatividad escolar de la Universidad Latina para las Tesis Profesionales, por lo que otorgo la aprobación para todos los efectos académicos correspondientes.

ATENTAMENTE.



M.B.A. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ
DIRECTOR TÉCNICO DE LAS
LICENCIATURAS EN
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
UNIVERSIDAD LATINA S.C.
CAMPUS CUERNAVACA



Universidad
Latina

Cuernavaca Morelos, a 3 de Mayo de 2017.

M.B.A. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ
DIRECTOR DE ESCUELA DE LAS
LICENCIATURAS EN
ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA
E INFORMÁTICA
UNIVERSIDAD LATINA S.C.
CAMPUS CUERNAVACA
PRESENTE

Por medio de la presente me permito informar a usted que el alumno:

C. MORENO NAVARRETE MARIBEL / 412517992.

Ha concluido la investigación de la Tesis Profesional titulada:

“COMO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL HA INFLUENCIADO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ACTUAL”.

Misma que llena a mi juicio los requisitos marcados en la Legislación Universitaria y en la normatividad de la Universidad Latina para las Tesis Profesionales, por lo que otorgo el voto aprobatorio como asesor.

MTRO. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

Con la mayor gratitud por los esfuerzos realizados para que yo lograra terminar mi carrera profesional, siendo para mí la mejor herencia.

A mi Madre: que es el ser más valioso del mundo gracias por el apoyo moral, cariño y comprensión que desde siempre me ha brindado. Por guiar mi camino y estar junto a mí en los momentos más difíciles.

A mi Padre: porque ha sido para mí un hombre grande y maravilloso que siempre he admirado gracias por guiar mi vida con energía, esto es lo que ha hecho que sea lo que soy.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
HIPÓTESIS:	11
BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
METODOLOGÍA	12
RESUMEN CAPITULAR	13
Capítulo 1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS EN LA ADMINISTRACIÓN	14
1. Antecedentes históricos	14
2. Periodo de la Administración clásica	15
3. Periodo neoclásico de la Administración	18
4. Época Primitiva	19
5. Periodo agrícola	20
6. Antigüedad Grecolatina	21
7. Época Feudal	22
8. Revolución Industrial	23
9. Siglo XX	25
10. La administración en América Latina	26
Capítulo 2 PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ORGANIZACIÓN	28
1. Planeación	28
1.1. Concepto	28
1.2. Elementos del Concepto	29
1.3. Importancia	29
1.4. Principios	30
1.5. Elementos de Planeación	32
1.5.1. Misión y Visión	32
1.5.2. Propósitos	33
1.5.3. Investigación	35
1.5.4. Premisas	38
1.5.5.1. Clasificación de los objetivos	41
1.5.6. Estrategias	42
1.5.7. Políticas	44
1.5.8. Programas	46

1.5.9. Presupuestos.....	47
1.5.9.1. Clasificación de los presupuestos	48
1.5.10. Procedimientos.....	49
1.5.11. Planes	50
2. Organización.....	51
2.1. Concepto	51
2.2. Elementos del Concepto.....	52
2.3. Importancia	53
2.4. Principios.....	53
2.5. Etapas de la Organización	55
2.6. Coordinación.....	59
3. Dirección.....	60
3.1. Concepto	60
3.2. Elementos del concepto.....	60
3.3. Importancia	61
3.5. Etapas de dirección	63
3.5.1. Integración	64
3.5.2. Motivación.....	64
3.5.3. Comunicación.....	65
3.5.4. Liderazgo-supervisión.....	65
4. Control	66
4.1. Concepto	66
4.2. Elementos del concepto.....	66
4.3. Importancia	67
4.4. Principios.....	68
4.5. Proceso de Control	68
Capítulo 3 INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS GRUPOS DE TRABAJO.....	70
1. Comportamiento Organizacional.....	70
1.1. Importancia del comportamiento organizacional	71
1.2. Importancia de ser líder dentro de los grupos de trabajo	72
2. Definición de liderazgo.....	72

2.1. ¿Los líderes nacen o se hacen?	73
3. Comportamiento Organizacional en los Grupos de Trabajo	74
Capítulo 4 INTELIGENCIA EMOCIONAL ENFOCADA EN LOS COSTOS DEL ANALFABETISMO ORGANIZACIONAL	77
1. Concepto de Inteligencia Emocional.....	77
2. Trauma y Reaprendizaje Emocional	77
3. Manejarse con el Corazón.....	81
5. El Costo del Analfabetismo Emocional.....	84
6. ¿Para qué son las Emociones?	86
7. Los sellos de la Mente Emocional	89
8. El Circuito Nervios del Temor	90
9. Aprendizaje Social Y Emocional.....	91
Capítulo 5 EDUCACIÓN EMOCIONAL APLICADA EN LA NATURALEZA ANATÓMICA DE LAS EMOCIONES.....	94
1. Educación de las Emociones	94
2. Anatomía de un Asalto Emocional	95
3. ¿Qué es la Emoción?	96
4. Cuando el inteligente es tonto	98
5. Conócete a ti mismo	99
6. Esclavos de la Pasión	100
7. La aptitud Magistral	101
8. Las raíces de las empatías.	102
9. Las Arte Sociales	103
10. El Temperamento no es el Destino.....	104
Conclusiones	106
Fuentes de Información	108

INTRODUCCIÓN

Es importante conocer a fondo cada uno de los pasos del proceso administrativo, esto para tener un buen desarrollo organizacional es así como en la siguiente investigación estudiaremos a fondo diferentes temas en la materia de administración.

Como primer punto tenemos el proceso administrativo dentro de la empresa, así como cada una de sus etapas, principios, fundamentos y algunas técnicas importantes dentro de la administración, como sabemos cada empresa tiene diferentes métodos para que su proceso administrativo fluya de la manera correcta, pero debemos utilizar el adecuado e acuerdo a la teoría para que no tengamos problemas en la empresa y con los colaboradores de cada una de ellas.

Como siguiente punto veremos la inteligencia emocional, no todos sabemos de qué trata este tema algunos lo han utilizado solo como un concepto más el cual no es importante dentro de la organización, pero en la actualidad se ha convertido en una herramienta de vital importancia para las empresas ya que con esta podemos llegar a conclusiones sobre porque nuestros colaboradores no están en confianza dentro de la misma, sobre cómo manejar cada una de nuestras emociones dentro de la empresa ya que como sabemos muchas de las personas que trabajan en las empresas tienen problemas y no saben cómo controlar o como separar estos problemas de su trabajo.

El para qué son cada una de nuestras emociones y cómo manejarlas en cada situación ya que es importante aprender a controlar y saber por cada una de las emociones y sentimientos que estamos atravesando, es por eso que tenemos que entrar en conciencia sobre la importancia de manejar la inteligencia emocional dentro de la organización, así como entender que un trabajador con coeficiente intelectual alto no significa que será el mejor trabajador y que sabe demasiado todo lo contrario significa que hay que estar muy cerca de él ya que hay muchas personas que tienen un coeficiente intelectual muy alto pero no saben contralar su inteligencia emocional.

Y ¿Qué es la inteligencia emocional? Es un concepto nuevo para muchos, pero necesario para otros, este nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, incrementar nuestra capacidad de empatía y nuestras habilidades sociales y aumentar nuestras posibilidades de desarrollo social. La buena noticia sobre este concepto es que se puede aprender y se puede trabajar en conjunto para que toda una organización comience a utilizarlo.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el desarrollo organizacional es una parte elemental de las empresas, como muchos sabemos la empresa no funciona si no existe un buen proceso administrativo; planeación organización, dirección y control. No solo es poner en práctica estas 4 etapas existe un nuevo concepto llamada inteligencia emocional ¿creemos que esto es fundamental para las empresas?

Por supuesto, en la actualidad existen teorías en las cuales afirman la inteligencia emocional no es esencial para la empresa, por otro lado, existen otras que dicen lo contrario. Como primer punto la inteligencia emocional es la parte que nos habla de coordinar los sentimientos y emociones con nuestros pensamientos, sobre todo controlar la parte emocional dentro de la organización, pongamos un ejemplo si te equivocaste en algún trabajo que tienes que desempeñar y te corrigen con regaños y tu jefe tal vez hasta te despide. ¿Crees que es la manera correcta que hacerte ver tus errores? La respuesta es no, hay maneras en que tu jefe te puede hacer ver que estuvo mal el trabajo, pero lo puedes corregir y tal vez hacerlo de mejor manera, de lo contrario si él te regaña y te dice que no sirves para nada simplemente con eso él está involucrando emociones y sentimientos y lo único que lograra es hacerte sentir mal y que llegues al punto que no podrás lograr hacer bien tu trabajo. La inteligencia emocional es algo que manejamos desde niños como cuando nos regañaban por no terminarnos la comida y entonces te sentías mal y sabías que te la tenías que comer porque al otro día tal vez te iría peor.

En la actualidad es muy importante manejar la inteligencia emocional en la organización, no solo se necesita el coeficiente intelectual tenemos que estudiar a las personas de manera que podamos descubrir si no existe algún problema con sus emociones, el que haya una persona con excelente coeficiente intelectual no quiere decir que la empresa va a funcionar de la mejor manera tenemos que aprender a asimilar comprender y regular las emociones propias y la de los demás esta es una herramienta clave para lograr la productividad laboral, el éxito empresarial y el liderazgo en una empresa.

OBJETIVO GENERAL

Demostrar como la inteligencia emocional se ha convertido en una herramienta de vital importancia para el desarrollo organizacional. Convencer a organizaciones futuras que el uso de esta herramienta nos ayuda en la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender la importancia del uso de la inteligencia emocional dentro de la organización.
- Conocer más a fondo en qué consiste la inteligencia emocional, así como describir las diferentes emociones que nos llevan a tomar diferentes decisiones.
- Exponer los beneficios de utilizar esta herramienta dentro de las organizaciones para mejoramiento del desarrollo organizacional.
- Proponer actividades y herramientas en el tema de inteligencia emocional que nos ayuden a encontrar la solución a diferentes problemas expuestos por los colaboradores de las diferentes organizaciones.
- Llegar a las conclusiones correspondientes de acuerdo al tema propuesto.

HIPÓTESIS:

Entre mayor sea la aplicación de herramientas en inteligencia emocional dentro de la organización mayores serán los resultados de efectividad que obtendremos en el desarrollo organizacional actual.

BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Adquirir información deseada para conocer a fondo los beneficios de la inteligencia emocional.
- Fomentar el conocimiento del tema para así lograr el uso de las diferentes herramientas de la inteligencia emocional.
- Llegar a las conclusiones del tema deseadas para demostrar la importancia que ha llegado a tener la inteligencia emocional en el desarrollo organizacional.
- Lograr reflexionar a los diferentes ejecutivos organizacionales sobre el uso de herramientas en inteligencia emocional para el mejoramiento de los colaboradores.

METODOLOGÍA

La anterior investigación se enfocó a encontrar una solución en los problemas que a veces tienen los colaboradores, en los cuales se mezclan emociones y diferentes sentimientos los cuales la mayoría de las veces son mezcladas con el ambiente laboral.

Es así como se comienza a deducir el tema a investigar ya que de esta manera podemos encontrar que la inteligencia emocional es ayudar a controlar los sentimientos con el cerebro y es necesario comenzar a aplicar este concepto en las organizaciones. Es así, como se elige este tema y se comienza a investigar a fondo sobre el mismo.

RESUMEN CAPITULAR

CAPÍTULO I Antecedentes Históricos De La Administración

En este capítulo se hablará un poco de como comienza el estudio de la administración, orígenes, antecedentes, como surge una necesidad por estudiar un poco más a fondo la administración y cómo surgió la necesidad por tener en la empresa el concepto de administración.

CAPÍTULO II Proceso Administrativo Dentro De La Organización

Se hablará a fondo de cada una de las etapas del proceso administrativo, así como algunos de sus principios, etapas, y como se fue clasificando cada una de estas etapas a través del tiempo.

CAPÍTULO III Influencia del Comportamiento Organizacional en los Grupos de Trabajo

Analizaremos como a través del tiempo el desarrollo organizacional ha evolucionado de tal manera que todas las organizaciones cuentan con diferentes métodos para tener una buena administración.

CAPÍTULO IV Inteligencia Emocional Enfocada en los Costos del Analfabetismo Organizacional

Se hablara de como la inteligencia emocional es de vital importancia dentro de la organización, ya que gracias a ella podemos analizar los diferentes problemas que se tienen dentro de la misma.

CAPÍTULO V Educación Emocional Aplicada en la Naturaleza Anatómica de las Emociones

Hablaremos sobre en qué consiste la inteligencia emocional, la importancia las diferentes emociones que podemos experimentar y cuáles son las partes de nuestro cuerpo que nos controlan.

Capítulo 1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS EN LA ADMINISTRACIÓN

1. Antecedentes históricos

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración.

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración. La evolución de este arte desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la historia. Algunos sucesos históricos de trascendencia se muestran en los hechos que se mencionan a continuación:

EGIPTO: La construcción de la Gran Pirámide es buen ejemplo del trabajo coordinado y organizado de miles de obreros y sus dirigentes.

HEBREOS: El libro del Éxodo narra la dirección de Moisés y el establecimiento de leyes y reglas con un liderazgo poco usual.

GRECIA: La influencia de los grandes filósofos es determinante en la administración. Sócrates, por ejemplo, transmitió a sus discípulos la importancia universal de la armonía y la organización, para lograr los objetivos. Platón, en sus reflexiones, diserta sobre la división del trabajo.

CRISTIANISMO: Con Cristo, surge un liderazgo fuerte y decidido, una organización funcional extensa y una administración eficiente. Las organizaciones cristianas (entre las que destaca la católica), aportaron a la administración infinidad de principios y normas que prevalecen hasta nuestros días.

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad - el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

2. Periodo de la Administración clásica

El periodo de la administración clásica, llamado también de la administración científica, se encuentra representado por dos figuras sobresalientes: Frederick W. Taylor (1856-1915) y Henry Fayol (1841-1925).

Taylor inició sus estudios de administración siendo obrero. Le interesó conocer los factores que determinaban la producción. Realizó un estudio sobre las tareas del obrero, con el propósito de evitar el desperdicio y los esfuerzos inútiles, mediante la determinación de estándares de trabajo razonables.

Insistió en la necesidad de trabajar con método. Apoyó la supervisión funcional, bajo la influencia de las organizaciones militares y cristianas. Adoptó el control por excepción y el método científico para el trabajo. Dividió la tarea del obrero en partes, y estudió los movimientos y tiempos requeridos para ejecutar una función.

Estudió las máquinas y herramientas destinadas a una tarea específica, para delimitar los requisitos de éstas. Impulsó la capacitación, la incentivación (monetaria), la coordinación y la distribución de responsabilidad entre obrero y patrón.

Fayol nació en Constantinopla (hoy Estambul) y falleció en París. Se graduó de ingeniero de minas a los 19 años y asumió a los 47 la gerencia general de una empresa metalúrgica en la que desarrolló casi toda su carrera. Se considera a Fayol el exponente más importante de la teoría clásica de la administración. Su administración en la empresa metalúrgica enfatizó la previsión a través de la investigación y el papel de la gerencia en cuanto al logro de los objetivos.

Para Fayol, las funciones de la empresa son técnicas, comerciales, financieras, contables y administrativas. Al estudiarlas se dio cuenta que ninguna de ellas consideraba las funciones de previsión, organización, dirección, coordinación y control. Tales funciones dan origen al llamado proceso administrativo. Fayol se propuso entonces crear una ciencia de la administración, y definió 14 principios administrativos. Afirmaba que la administración es universal y su enseñanza necesaria en las universidades: enfatizó la importancia de la estructura de organización y definió el perfil del administrador.

A más de su interés en la estructura de organización lineal, Fayol incluyó el staff: afirmaba que las funciones administrativas son superiores a las funciones de la empresa, y argumentaba que los trabajadores, si bien aplican la administración en sus tareas, deben ejercer mayores funciones administrativas conforme aumenta su nivel jerárquico. Además de subrayar la importancia de emplear métodos de administración, pregonó que la previsión era la función medular del administrador.

Si bien los principios administrativos sugeridos por Fayol fueron una síntesis de las propuestas de administradores de su época, fue él quien los redactó y difundió.

Algunos de sus principios administrativos siguen vigentes, entre ellos:

- División del trabajo por niveles de especialización.
- Unidad de mando en organización lineal.
- Centralización en la autoridad gerencial.
- Equidad para lograr lealtad.

- Mando lineal.
- Unión en espíritu de equipo.

Los otros principios administrativos de Fayol se orientan a los objetivos de la empresa, la economía del trabajador, el equilibrio entre autoridad y empleados, responsabilidad y estabilidad del personal. La teoría clásica de la administración se restringe al estudio de las funciones administrativas, y a la estructura de organización, sin considerar a las personas que conforman la misma ni al medio al cual pertenecen.

Algunos críticos en la materia expresan que la teoría clásica muestra las siguientes deficiencias:

- Fomento del mecanicismo y la especialización, que producen la fragmentación y parcialización del servicio que ofrecen las empresas.
- El hombre es considerado un elemento más de la empresa, lo que produce un descuido de los aspectos psicosociales que influyen en la productividad.
- No se prevén las organizaciones informales y sus efectos en la estructura formal de la empresa.
- Las hipótesis de la teoría clásica implican la concepción de que la administración sólo es importante en puestos clave.
- Se dio extrema importancia a las normas, la mecanización y la rigidez, lo que limitaba la creatividad y la innovación.
- La organización funcional dio autoridad a supervisores sólo en su campo y con ello se limitó el área para la productividad.
- El control por excepción se limitó a las solas desviaciones en el trabajo y restringe la incentivación a los trabajadores que si cumplen con sus funciones.
- Se da la centralización a la estructura de organización, sin considerar que el ambiente físico tiene efectos sobre la organización.

3. Periodo neoclásico de la Administración

Las críticas a la teoría clásica revelaron la importancia de considerar al hombre como el elemento núcleo de las organizaciones.

Con el desarrollo de la sociología y la psicología en la administración, se produce un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica, conocido como enfoque humanístico, conductual o de relaciones humanas. Dicho enfoque se orienta a las personas, sus relaciones y su función en las organizaciones-empresariales.

En Estados Unidos, la experiencia Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo, pone de relieve múltiples variables de las organizaciones que no son consideradas por la administración clásica.

Se considera que la teoría neoclásica presenta un enfoque ecléctico, esto es, toma en cuenta todas las corrientes existentes en la administración para reformular la teoría administrativa. La teoría neoclásica de la administración redefine los conceptos con mayor flexibilidad, considera al hombre sin dar énfasis ni a la empresa ni a los trabajadores, y pregona la interpelación e integración de objetivos empresariales e individuales.

Los estudiosos en la materia distinguen como características de la teoría neoclásica de la administración las siguientes:

- Énfasis en las funciones administrativas.
- Flexibilidad en los principios de la administración.
- Orientación de los esfuerzos al logro de objetivos comunes.
- Especificación y diseño de instrumentos administrativos operacionales.
- Desarrollo de teorías motivacionales y conductuales.
- Relevancia al enfoque de proceso administrativo.
- Desarrollo de diferentes modelos de organización.
- Relevancia a la administración por objetivos (APO).
- Desarrollo de formas y estilos en la programación.
- Orientación a la eficiencia óptima.

La teoría neoclásica de la administración tiene como figuras importantes a Drucker, Koontz, Juicios, Newmann, Odióme y Humble, entre otros.

4. Época Primitiva

Había grupos de tribus nómadas y sedentarias que administraban y organizaban su vida con estilos propios a la época y de acuerdo a los recursos que tenían a su alcance. Estos grupos evolucionaron y recibieron los nombres como horda, tribu, clan, matriarcado y patriarcado. La administración comenzó con la caza, la pesca y la recolección de frutos. En estos grupos existía un líder responsable de organizar a las personas y a los recursos con los que se contaban.

“En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere la participación de varias personas.” (Martinez, 2014)

El hombre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo.

El hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración, para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas. Con la agricultura el hombre se hizo sedentario, y necesito coordinar mejor sus esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de cosechas y, aplico formas de administración en la agricultura.

5. Periodo agrícola

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevaleció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patricial. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

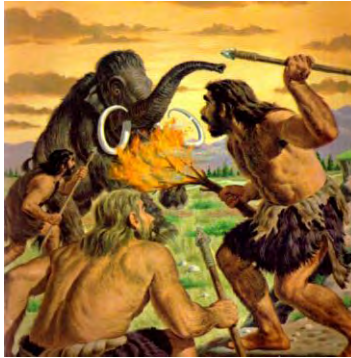


Figura 5. *Cazadores en Periodo Agrícola*

Con la capacidad del estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

“El código de Hammurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.” (Alvarez, 2005)

6. Antigüedad Grecolatina

Se considera que este periodo se inicia con la Ilíada; Este periodo engloba el auge del cristianismo y el declive del Imperio romano y termina con la disolución de la cultura clásica y el principio del periodo denominado Antigüedad tardía (300-600 d. C.) y de la Alta Edad Media (500-1000 d.C).

Grecia aportó grandes principios para la administración de la época a través de sus reconocidos filósofos como Sócrates que utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia. Platón que habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización. Aristóteles que nos habla los pasos para lograr un estado perfecto y por último Pericles que nos da unos principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal. Además, apareció el esclavismo y/o maltrato corporal tomando como medida disciplinaria y la concentración en la supervisión de los esclavos que eran impuestos en cualquier labor de producción.

“En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del imperio Romano.” (Byars, 1995)

Grecia, fue cuna de la civilización occidental, surge la democracia; además, fue cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración. Los grandes avances de Occidente se sustentan en gran parte en esta cultura. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico.

Con el cristianismo y su aparición, la organización de la iglesia católica la que genera estructuras de administración que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización que prevalecen en la administración.



Figura 6. *Maltrato físico a trabajador*

7. Época Feudal

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala origina que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.



Figura 7. *Feudalismo*

8. Revolución Industrial

“Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos; por ejemplo, la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fabricación en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.” (Rodríguez, 2002)

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejan directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de

investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

Por otra parte, con la Revolución Industrial aparece la necesidad de estudiar la productividad humana, la investigación administrativa, los conceptos de administración las funciones de ésta y enfoque de proceso, para aplicarlas a la empresa y hacer un mejor ambiente de trabajo, mejorar la producción, acomodar de mejor manera el área de trabajo y a su personal productivo.

Empezó a hacerse una demanda más rápida de desarrollo, se necesitaba producir más por el crecimiento del mercado, entonces se necesitó buscar soluciones a problemas cotidianos por lo que se tuvo que estudiar y medir los tiempos y movimientos.

Como los salarios no eran fijos, muchos estudiosos se dedicaron a crear principios para ayudar tanto a la empresa como al proletariado, por ejemplo, los incentivos como bonos de despensa, premios por puntualidad, bonos de producción, pago de horas extras, etc.

Podríamos mencionar muchos aspectos que hubo en aquellos días de cambio, donde la revolución Industrial ayudo a que la administración se desarrollara, pero concluyo que la forma de producción que se estableció y las necesidades que fue requiriendo la empresa y sus trabajadores, para su mejor planeación, organización, ejecución y control, para llegar a su objetivo de manera eficiente fue lo que propicio la creación de la administración.

Por esto hubo muchos personajes que se dedicaron a estudiar la mejor manera de administrar una empresa. Sin estos estudios y sin la aplicación de los mismos, el desarrollo de la administración dentro de las empresas no hubiera sido el mismo.



Figura 8. *Máquina de vapor.*

9. Siglo XX

“Se caracteriza por una gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interestelar, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.” (Terry, 2000)



Figura 9. *Siglo XX*

10. La administración en América Latina

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América:

La del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los incas desarrollaron un sistema de organización bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas. Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancias de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el Código Mendocino, la Matricula de Tributos o bien las descripciones de los cronistas como las del padre fray Bernardino de Sahagún.

En la actualidad, solo podemos explicar los restos monumentales de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, que fueron posibles gracias a una administración interna de los estados, sumamente avanzada.

Durante la colonia, se importaron del viejo continente las técnicas de administración colonial; lo mismo sucedió durante el siglo XIX (México

Independiente y Porfiriato) A partir de siglo XX y aun en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos.

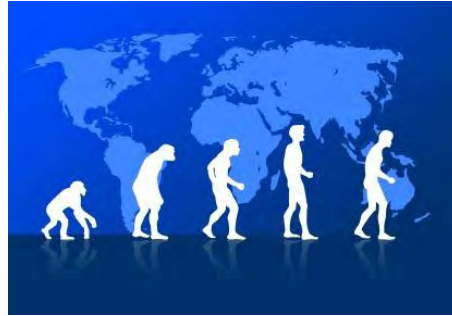


Figura 10. *Evolución del Hombre*

Capítulo 2 PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ORGANIZACIÓN

1. Planeación

1.1. Concepto

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por sí mismos; es necesario planearlos con anterioridad.

Existen diversas definiciones de planeación con diversos autores reconocidos a continuación se mencionaran algunas y de estas definiremos el concepto de planeación:

Agustín Reyes Ponce. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

George Terry. Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

José Antonio Fernández Arena. La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Henry Sisk y Mario Sverdlik. Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables de desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

1.2. Elementos del Concepto.

Analizando detenidamente estas definiciones se observa que los autores antes mencionados, consideran que el concepto de planeación comprende los siguientes elementos:

1. Objetivo. El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados (recordar la pregunta ¿Qué es lo que se quiere?)
2. Cursos alternos de acción. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.
3. Elección. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
4. Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Con los anteriores elementos es posible definir la planeación como:

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

1.3. Importancia

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.

3. Prepara la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos.
7. Reduce al mínimo de los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer un esquema o modelos de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operara la empresa.
10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
15. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

1.4. Principios

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

Los principios de la administración son disposiciones que orientan al pensamiento a observar en la acción administrativa.

Por tanto, para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

1. Factibilidad. Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos y optimistas que sean imposibles de

lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio.

2. **Objetividad y cuantificación.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

La planeación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, o sea, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.). La cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

3. **Flexibilidad.** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. “colchones de seguridad” puede ocasionar resultados desastrosos.
4. **Unidad.** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.
5. **Del cambio de estrategias.** Cuando un plan se extiende en relación con el tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, si no que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para lograrlos.

No hay que confundir este principio con el de flexibilidad ya que este último implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes, mientras que el del cambio de estrategias comprende la modificación completa del plan por causa de factores de fuerza mayor que originan la necesidad de cambios definitivos.

1.5. Elementos de Planeación

La planeación es básica ya que es punto de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa. Está integrada por los siguientes elementos:

1.5.1. Misión y Visión

Cuando se habla de planeación, el empresario debe dirigirse a futuro y desde luego comenzar con la declaración de la misión y visión. El punto de partida de la planeación en una empresa es la misión, sea tanto al crearla o cuando se va a reestructurar.

Se define a la misión en cuanto: describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa.

La misión contesta a la pregunta ¿Cuál es el tipo de producción, ocupación lucrativa o prestación de servicio de la empresa? Sea pública o privada. La misión está ligada al presente y a los directivos les permite definir la finalidad que tienen sus productos o servicios. Una misión debe contener al menos los siguientes puntos:

- 1.Producto(s) y/o servicio(s). es la definición de la línea de producto(s) y/o servicio(s) que ofrece.
- 2.Mercado. Lugar o concentración donde ofrece su producto(s) y/o servicio(s) por tipo de clientes, ventas por zona geográfica o ventas por canales de distribución.
- 3.Valores. Expresa los valores fundamentales bajo las cuales debe operar la empresa.

Al determinar la misión, también se está en condiciones de determinar la visión lo que permitirá que ambos conceptos sean la base para darle una dirección a la vida de la empresa a largo plazo. En el medio empresarial el termino visión, expresa las aspiraciones futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresa o entras palabras, es la proyección a futuro de las mismas.

La visión contesta a la pregunta ¿que se desea que sea la empresa en un futuro? Está relacionada a un estado futuro posible y deseable de la empresa que sirve

para que se determinen aspiraciones cualitativas (propósitos) y cuantitativas (objetivos).

Una vez determinados ambos conceptos de lo que es la razón de existir y lo que quieres ser en un futuro la empresa, el siguiente paso es determinar su filosofía o valores particulares a seguir.

1.5.2. Propósitos

Los propósitos son un complemento de la misión. En este último se determinan los valores generales de la empresa y en aquel se especifican actitudes morales de actuación que guían el comportamiento ético de los integrantes con un sentido pragmático, tanto en lo económico como en lo social.

La planeación se continúa partir de la definición de los propósitos los cuales pueden ser conceptualizados como:

Las aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social.

Los propósitos se establecen en forma inmediata de la misión y la visión, y no indican una limitante de duración en el futuro. La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la continuación de un plan. Las siguientes características los diferencian de los objetivos:

- a) Orden moral, porque orienta el comportamiento ético que deben seguir los integrantes.
- b) Acciones de tipo socioeconómico, porque las aspiraciones se diseñan considerando el estilo, valor y carácter de cómo se desea que el personal debe ser responsable en lo social y económico de la comunidad interna y externa de la empresa.
 - Maximizar con principios sólidos y honestos las utilidades sobre la inversión de nuestros accionistas.

- Proporcionar a los pacientes servicios médicos-asistenciales de la más alta calidad y respetar su integridad como persona.
 - Mantener una constante actualización y perfeccionamiento de la estructura orgánica y de los servicios administrativos que otorga la gerencia conforme a los avances técnicos y administrativos más recientes para proporcionar un clima de trabajo atractivo, sustentado en un marco de relaciones humanas satisfactorias.
 - Ofrecer al público en general alimentos de origen pesquero de máxima calidad y precios adecuados.
 - Nuestros reporteros deben cumplir su deber de informar a la opinión pública con la verdad.
- c) Son básicos porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- d) Cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- e) Permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- f) Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

Con el fin de esclarecer este concepto y sus características, se analizará un ejemplo que permita visualizar la importancia de los propósitos en la planeación.

Un propósito de una empresa puede ser:

Incrementar con principios éticos las utilidades sobre la inversión de nuestros accionistas.

- a) Obsérvese que en ningún momento se cuantifican las utilidades y que no se establece un tiempo específico para lograrlas (cualitativo).
- b) Cada vez que se elabore algún plan es necesario considerar los propósitos como una guía general a la que se subordinarán los demás elementos de la planeación (básico).
- c) El incremento con principios sólidos y honestos de las utilidades, se fija con la finalidad de satisfacer con equidad justa (orden moral) a los accionistas que realicen inversiones (económico) durante el periodo de vida que dura la empresa (permanente).

d) Supóngase que en un periodo de 10 años la estructura económica de la empresa cambiara de un sistema privado a una cooperativa: definitivamente el propósito inicial ya no tendría validez; de esta forma, dicho propósito serviría de orientación general únicamente para un determinado periodo (semipermanente) siendo necesario determinar otro tipo de propósito, pero ahora tomando en consideración la nueva función que desarrollaría la empresa. Ejemplo: retribuir con equidad ética a los miembros de la cooperativa las utilidades obtenidos sin descapitalizarla.

1.5.3. Investigación

La investigación es un proceso que procura tener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir cualquier situación administrativa que afecte o beneficie a la empresa.

La investigación es trascendental en la planeación ya que proporciona información a sus elementos para que se lleve a cabo racionalmente. El considerarla en esta etapa del proceso administrativo no excluye su existencia en las demás; aunque se utiliza más al planear, por esta actividad netamente intelectual.

La no aplicación de la investigación al proceso administrativo y específicamente a la planeación, es contraria sus principios básicos y solo puede originar resultados empíricos, mediocres y erróneos. Por tanto, la planeación requiere invariablemente de la investigación para que pueda ser objetiva, precisa, cuantificable, flexible y certera.

La investigación aplicada a la planeación consistente en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos y objetivos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

El proceso de la investigación administración está constituido por las siguientes etapas.

1. Reconocimiento de los problemas y autorización para realizar el estudio.
Cuando en las actividades de una empresa se detectan obstáculos que dificultan su avance, o bien se considera que la eficiencia en las actividades se encuentra por debajo de los niveles deseables, es el momento de aceptarlos y someterlos a la consideración de las autoridades a quienes

corresponde decidir la investigación tomando en cuenta las características de costo, tiempo y recursos que exija la investigación.

2. Ubicación precisa del área en que se presentan los problemas. La decisión para autorizar la investigación delimitara el área o áreas en que se presentan los problemas, así como las unidades que intervienen directa o indirectamente con el mismo.
3. Tipificación de los problemas. En este punto se especifican los problemas administrativos que hay que investigar. El termino problemas se usa para indicar una desviación, dificultad, limitación o situación que preocupa a los directivos y que desconocen cómo afrontarla, por dónde empezar y cómo proceder para solucionarlos.
4. Recopilación de información. Con la recopilación de la información se inicia realmente la investigación administrativa. Esto implica la obtención de información de los hechos actuales, recopilando el mayor número de datos acerca del área objeto de la investigación.

Los principales medios de recabación de información de que se puede valer:

- a) Observación e inspección. La observación consiste en que el investigador inspeccione y recopile personalmente información acerca de las instalaciones y ubicación de la planta u oficina, así como la conducta del personal y de todos aquellos hechos relevantes y necesarios para su estudio.
- b) Documentos y archivos. La revisión de documentos en los archivos de una empresa es una forma valiosa para obtener datos relativos al orden que siguen las actividades de la empresa.
- c) Cuestionario. El cuestionario se dedica a sacar a la luz las debilidades y deficiencias de la empresa para intentar posibles mejoras.
- d) Entrevistas. Hacer entrevistas directas permite realizar el intercambio de opiniones entre el administrador y el personal para tener la información deseada.

5. Interpretación de los datos recabados. Una vez terminado el proceso de recopilar la información actual de operar el área en cuanto a investigación, se deberá documentar todo el material en forma tabular o de graficas existentes, procediendo a someterlos a su análisis, que permite conocer las causas con el fin de establecer alternativas de solución al problema en investigación, para un mejoramiento administrativo.
6. Formulación del informe. El acto final del diagnóstico está integrado por la redacción de un informe preciso y concreto acompañado de un plan de actuación donde se fundamenten los cambios propuestos para facilitar la toma de decisiones.
7. Diseño del nuevo sistemas administrativo. La opción o propuesta seleccionada da luz verde para que se diseñe el nuevo sistema administrativo con el fin de solucionar los problemas previamente identificados.
8. Programa de implantación. El programa de implantación consiste en determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización. Así mismo, señalar fecha de iniciación y terminación de las actividades, y aquellas actividades en que estará disponible el personal, además del mobiliario las instalaciones los formatos de oficina, etc. Por último, el programa deberá fijar quien o quienes serán los responsables de cada una de las actividades.
9. Ejecución del programa de implantación. Concluido el programa de implantación, se procederá a ponerlo en ejecución en la fecha determinada, sin olvidar de informar a quienes se vean involucrados en su operación para que puedan desempeñar la parte que les corresponde desarrollar dentro el proceso total.
10. Evaluación del nuevo sistema administrativo. A fin de evaluar la operatividad del nuevo sistema es conveniente hacer revisiones periódicas para cerciorarse de que dicho sistema está efectuándose según lo establecido. Una evaluación programada ayuda a los administradores a

eliminar fallas menores y a estabilizar el funcionamiento del sistema si se necesita una modificación importante.

1.5.4. Premisas

Todo aquel que participa en la elaboración de un plan puede tener certeza sobre la existencia de determinados eventos, mas no así de otros que afectaran su desarrollo; es necesario para ello, hacer uso de diversas suposiciones que permitan reducir la incertidumbre inherente al futuro.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran el curso en que va a desarrollarse el plan.

Se establecen al inicio del proceso de planeación, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo.

Literalmente, una premisa quiere decir una proposición que se establece antes, como suposición introductoria o implícita.

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.

Las premisas, de acuerdo con su naturaleza, pueden ser:

1. Internas. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de la misión. Algunas de ellas son: variaciones en el capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de aquellos que los controlan (accionistas) y, a menudo, de los subordinados.
2. Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo, en el desarrollo de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear.

Las premisas externas pueden ser:

A. De carácter político:

- Estabilidad política del país
- Sistema de gobierno

- Intervención estatal en los negocios
- Restricciones a la importación y exportación
- Relaciones internacionales

B. De carácter legal:

a) Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios
- Forma de pago de impuestos
- Exenciones de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades

b) Tendencias en la legislación

- Laboral
- Mejoramiento del ambiente
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas

c) Económicas

- Deuda pública
- Fenómenos inflacionarios
- Nivel de salarios
- Nivel de precios
- Poder adquisitivo de la población
- Ingreso Per cápita
- Renta nacional
- Producto nacional bruto
- Inversión extranjera

C. Sociales :

- Crecimiento y distribución demográfica
- Movilidad de la población
- Empleo y desempleo
- Nuevas construcciones y obras públicas
- Alfabetización

- Sistemas de salubridad e higiene

D. Técnicas:

- Rapidez de los avances tecnológicos
- Cambios en los sistemas

E. Otros factores:

- Competencia
- Posición en el mercado
- Políticas de operación
- Cambios en la demanda
- Maquinaria y equipo disponibles
- Productividad e ingreso nacional
- Distribución del ingreso
- Fuentes de financiamiento
- Transporte
- Comportamiento de los consumidores
- Programas de investigación, etcétera.

1.5.5. Objetivos

Una vez que se han establecido la misión, la visión, los propósitos, e investigado las premisas que pueden afectar su realización, así como la evaluación de amenazas, oportunidades, puntos fuertes y débiles se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

Al igual que sucede con otros términos administrativos, los objetivos tienen diversas acepciones. El diccionario define el término objetivo como “relativo al objeto en sí”; en lo militar es el punto en que se ha de concentrar el fuego, o lugar que se quiere conquistar con el ataque. Esta palabra proviene del latín *objetum* que significa “cosa que se arroja delante”. Como se observa en las anteriores definiciones los objetivos implican acciones o fines, que se determinan hacia el futuro.

Los objetivos se presentan los resultados que la empresa espera obtener; los fines por alcanzar establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Dos características primordiales poseen los objetivos, que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación.

- a) Se establecen a un tiempo específico.
- b) Se determinan cuantitativamente.

Un ejemplo de un objetivo correctamente establecido puede ser “lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los dos próximos años”.

En ocasiones, existe cierta discrepancia en algunos autores en cuanto a la diferencia entre objetivos, metas y “goles”, la cual proviene de que esta terminología ha sido traducida del inglés; sin embargo, es conveniente aclarar que los objetivos, los “goles” y las metas, en esencia son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular se determinan a corto plazo, y se fijan con posterioridad a los objetivos estratégicos.

Por considerar los autores el término objetivo como más preciso, será el que se utilice en este texto.

1.5.5.1. Clasificación de los objetivos

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, pueden ser:

1. Estratégico o generales. Comprenden toda la empresa y establecen a largo plazo. Ejemplo: “obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los próximos 5 años”.
2. Tácticos o departamentales. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazo. Ejemplo: “incrementar las ventas totales a 3 millones de pesos mensuales, en el primer año”.
3. Operacionales o específicos. Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente, de los generales.

Los objetivos operacionales pueden ser:

- Seccionales. Cuando se refieren a una sección o grupo. Ejemplo: vender medio millón de pesos semanales, del producto x, por medio del grupo de ventas de la zona centro.
- Individuales. Como su nombre lo indica son metas personales. Ejemplo: cada vendedor adscrito a la sección Y venderá diariamente 100 cajas de las válvulas JGM.

Lineamientos para establecer objetivos.

A parte de que un objetivo debe siempre reunir las dos características ya comentadas, al establecerlos es imprescindible observar ciertos lineamientos:

- Asentarlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las 6 preguntas clave de la administración: ¿Qué, como, donde, quien, cuando y porque?
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

1.5.6. Estrategias

El termino estrategia, literalmente significa: “arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo”; se deriva del griego strategas que quiere decir “general”. Militarmente se refiere a la manera de elegir las acciones más adecuadas para encausar los esfuerzos y derrotar al enemigo o para disminuir las consecuencias de una derrota. Aplicando este concepto al ámbito administrativo, las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí. Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico; muestran la dirección o camino que debe seguirse sin indicar detalladamente como emplear

los recursos, puesto que esto se efectúa en otra etapa de la planeación tales como los programas, los presupuestos y los procedimientos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1. Determinación de los cursos de acción o alternativas. Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. Evaluación. Analizar y valorar cada una de las alternativas considerando las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
3. Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

A fin de comprender el significado e importancia de las estrategias se analizará un ejemplo que no está relacionado con la administración, pero que puede esclarecer este término. Un grupo de jóvenes deciden realizar una excursión a un balneario a la ciudad de Cuautla, con el fin de divertirse. Partiendo de la ciudad de México, hay tres carreteras o caminos que permiten llegar a Cuautla.

El grupo antes de partir, analiza cada una de las ventajas y desventajas, que presenta cada camino.

Los tres caminos llevan al fin que persigue el grupo de jóvenes, así que pueden decidir que la caravana de autos vaya por el que presente más ventaja. Las carreteras o caminos, en el ámbito administrativo, representan las estrategias o cursos alternos de acción.

Una empresa debe considerar un número mínimo de áreas clave en torno a las cuales se establezcan las estrategias, esto facilitará la elección de las alternativas, y la utilización de los recursos para lograr los objetivos.

Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

Las áreas claves de resultado, pueden variar de empresa a empresa; sin embargo, las más usuales son: rentabilidad sobre la inversión, posición o participación de mercado, productividad, desarrollo de personal, capacidad de producción e innovación.

Las estrategias están integradas en la determinación de las áreas clave; quien las formule debe saber ubicarlas a fin de alcanzar los objetivos.

La diversificación de alternativas o estrategias facilitan la toma de decisiones; la decisión puede abarcar una sola subestrategias o las dos todo dependiendo de las ventajas y desventajas que presenten así como de los recursos de que disponga la empresa y el alcance de sus compromisos.

1.5.7. Políticas

La palabra política proviene del griego politiké que significa “arte de gobernar una nación”; el diccionario señala que la política es el arte o traza con que se maneja un asunto. A su vez, traza significa “plan para realizar un fin”.

Generalmente, este vocablo tiene dos acepciones: el que se utiliza en la burocracia gubernamental, y que se refiere a la red de interacciones por medio de las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder, que no tiene nada que ver con las metas de un determinado grupo social y otro, en el que se le considera un elemento del proceso de la planeación y que será el que se acepte en este texto:

Las políticas son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios que guían hacia la correcta acción y decisión del personal en sus actividades. En ocasiones se confunden las políticas con las reglas. La diferencia es que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar situaciones específicas el personal de una empresa. Las reglas son estrictas; las políticas son flexibles.

Clasificación de las políticas.

Las políticas, de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, pueden ser:

1. Estrategias o generales. Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: los empleados que laboran en una empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.
2. Tácticas o departamentales. Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: el departamento de producción, determinara los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales.
3. Operativas o específicas. Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular, se asignan a los niveles inferiores. Ejemplo: sección de tornos: de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla al supervisor en turno o, en su caso, al servicio de mantenimiento.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionados y deben contribuir a lograr aspiraciones de la empresa. Asimismo su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

1. Externas. Cuando se originan por factores externos a la empresa, por ejemplo: la competencia, el gobierno, los sindicatos, las asociaciones comerciales e industriales, asociaciones profesionales, proveedores, clientes, etcétera.
2. Consultadas. Normalmente, dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose, así estas políticas.
3. Formuladas. Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.

4. Implícitas. En las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización, por ejemplo: una empresa no ha determinado cual será el límite de entrada de su personal y a este se le acepta hasta con 15 minutos de retraso; esto puede originar una política implícita. Lo ideal es que, a partir de esta situación, se formule la política por escrito y se dé a conocer a todo el personal. En conclusión, las políticas implícitas son aquellas que se originan en la costumbre y que se dan por aceptadas en virtud de que se aplican, aunque no estén oficializadas por escrito.

1.5.8. Programas

Una vez que se han determinado las anteriores etapas de la planeación, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como:

Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos vénetos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Así, vemos que se pueden establecer programas que van desde un área en general, como mercadotecnia, hasta actividades más detalladas como la publicidad de un producto.

La elaboración técnica de un programa debe apearse al siguiente procedimiento.

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de actividades.
3. Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente y, por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración así como los recursos necesarios.

La grafica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt (bautizada con el nombre del autor que la desarrollo, Henry Lawrence Gantt). Su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera.



Figura 1.5.8. *Grafica de Gantt*

1.5.9. Presupuestos

Los presupuestos, en esencia, son programas en los que se le asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr objetivos.

El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos; sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.

1.5.9.1. Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos, en relación con el nivel jerárquico para el que se determinan, pueden ser:

1. Estratégicos o corporativos. Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo: el presupuesto de resultados.
2. Tácticos o departamentales. Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo: el presupuesto de ventas.
3. Operativos. Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo: presupuesto de la sección de mantenimiento.

De acuerdo con la forma en que se calculen, los presupuestos pueden ser:

1. Fijos o rígidos. Cuando se estiman las diferencias operaciones con base en metas definidas de operación.
2. Flexibles. En estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación; lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
3. Por programas. Se calcula con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

La elaboración de los presupuestos se hace a partir de los objetivos generales establecidos por la dirección; se calculan aquellos de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de ejercicios anteriores. En su determinación participan los responsables de los departamentos y/o secciones involucradas.

Como ya se mencionó, existen diversos presupuestos; las empresas generalmente utilizan algunos, pero son una minoría las que tienen un sistema presupuestal integral, mismo que debe incluir:

1. Presupuesto de operación. Que abarca presupuestos de: ventas, producción, compras, mano de obra, gastos diversos.
2. Presupuestos de capital. Que comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, yd e activos fijos tales como: maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.

3. Presupuesto financiero. Es el que se contemplan: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, de flujo de caja.

1.5.10. Procedimientos

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase el producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades; no indica la manera en que deben realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

Un método detalla la forma exacta de como ejecutar una actividad previamente establecida.

Los métodos son más detallados que los procedimientos y se establecen en las actividades rutinarias y repetitivas.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades; por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Un ejemplo de un procedimiento puede ser la fabricación del soporte de un motor:

1. Corte de lamina
2. Doble de la lamina
3. Embutido de tornillos
4. Fosfatizado de estas piezas
5. Preparación de gomas
6. Rebabeo
7. Ensamble
8. Pintura y acabado
9. Almacenamiento

Los métodos indicaran la forma de realizar el corte y doblado de la lámina, la manera de llevar a cabo el Fosfatizado, el modo de realizar el ajuste, etcétera.

Dadas las características de los procedimientos en los que se refiere a que son muy específicos y detallados, su establecimiento, básicamente, corresponde al nivel operativo. Cada unidad de las que forman un área tendrá un procedimiento específico. Ejemplo, el procedimiento para la función de crédito y cobranzas, difiere el procedimiento de caja. El término básicamente no elimina la posibilidad de que un procedimiento se implante en el nivel táctico. De hecho se implantan en este nivel, abarcando, específicamente, un área de actividad.

1.5.11. Planes

Como ya se estudió, los planes son esquemas resultantes de la planeación, de tal manera que, ya sea todas o cada una de las etapas de la planeación, vertidas por escrito en un formato son planes. Aunque cada una de dichas etapas tiene lineamientos específicos para su elaboración, existen algunas observaciones, comunes a todos, que deben regir cualquier plan, para que su diseño sea efectivo.

1. Autorización. Solo los planes oficialmente autorizados deben ser elaborados y ejecutados. La autorización debe existir para:
 - Iniciar el estudio del plan
 - Prepararlo
 - Ejecutarlo
 - Controlarlo
2. Objetividad. Debe fundamentarse en datos y elementos científicos.
3. Actualización. La aplicación de los planes requiere de su adaptación constante a los cambios de la empresa.
4. De naturaleza confidencial. Existen ciertas situaciones en el contenido del plan que no deben ser conocidas por todos los integrantes de la empresa.
5. Sencillez. Cualquier plan debe ser fácilmente comprensible.
6. Adecuación. Debe adaptarse a las necesidades de quienes lo pondrán en práctica.

7. Completo. Que abarquen todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
8. Ventajoso. Que proporcione ventajas visibles a cada uno de los participantes en su realización.

2. Organización

2.1. Concepto

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización.

Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer”, dicho de otra manera: los objetivos que se pretenden alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “como hacerlo”, que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto solo es posible a través de la organización.

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego organón que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones; en esta unidad se estudiará a la organización como un proceso o etapa de la administración.

Desde el punto de vista anterior, la organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos:

Para emitir una definición formal de este concepto se revisarán algunas de las definiciones más reconocidas:

Agustín Reyes Ponce. Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales

y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Robert Beckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. Estructura de relaciones entre personas, trabajos y recursos.

Lyndall Urwick. Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

Mario Sverdlik. Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

2.2. Elementos del Concepto

Analizando las anteriores definiciones se obtienen los elementos básicos del concepto, mismos en los que coinciden todos los autores:

1. Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
2. Sistematización. Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Con estos elementos se pueden definir a la organización como:

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación, y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

2.3. Importancia

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son los siguientes:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

2.4. Principios

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

1. Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. Este principio a primera vista parece obvio; sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la que conlleva a una implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, solo ocasionan gastos innecesarios. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo; al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.

2. **Especialización.** Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionados y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
3. **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
4. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados.
5. **Unidad de mando.** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenes de dos o más jefes solo ocasionara fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
6. **Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

7. Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que este en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

8. De la coordinación. Las unidades de una organización siempre deberá mantenerse en equilibrio. Un ejemplo de esto puede ser que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías. En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier frente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que para funcionar con eficacia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente.

La estructura organizacional debe proporcionar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma la organización funcionara como un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

2.5. Etapas de la Organización

Las etapas de la organización son:

- División del trabajo
- Coordinación
- Jerarquización
- Departamentalización
- Descripción de funciones

División del trabajo.

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Jerarquización.

Jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica.

El término jerarquía fue empleado originalmente para descubrir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista más administrativo:

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión.

Reglas. Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

A. Secuencia de la departamentalización. Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa
 2. Clasificarlas
 3. Agruparlas según su orden jerárquico
 4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos
 5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
 6. Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
 7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.
- B. Tipos de departamentalización. De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización; los más usuales son:
1. Funcional. Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ellos, una mayor eficiencia del personal.
 2. Por productos. Es característica de las empresas que se dedican a a fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
 3. Geográfica o por territorios. Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en área muy grandes. Se utiliza principalmente en el área de ventas, ejemplo: dividir a una empresa en zonas regionales.
 4. Clientes. Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes.

5. Por procesos o equipo. Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas, económicas, deficiencia ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiera. El agrupamiento de tornos en un departamento y el de fresadoras en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos una planta automotriz de acuerdo con cada una de las etapas de su proceso como: fundición, ensamble, pintura, pulido, etc, nos muestra la departamentalización por procesos.
6. Secuencia. Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa productiva que trabajo por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos o, cuando se trata de labores que manejan una gran cantidad de números y/o letras por ejemplo un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas, o bien, con los apellidos de los cuentahabientes.

Descripción de funciones, actividades y obligaciones

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordena y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las

técnicas de análisis de puestos y de carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

2.6. Coordinación

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que esta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La importancia de la coordinación, que como ya se estudió, se fundamenta en un principio de organización, puede ejemplificarse de una manera sencilla, con la organización de un equipo de fútbol: de nada servirá contar con magníficos jugadores especialistas en su área, y el haberseles asignado su posición en el equipo (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes, en el momento de desarrollarse el partido. Por más hábiles que sean los jugadores individualmente, sus esfuerzos se nulificaran si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de logra oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

3. Dirección

3.1. Concepto

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Esto es, en gran parte debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores.

Como se recordara, existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección; porque la dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que es a dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

Utilizando la metodología de este texto se analizaran algunos de los conceptos más importantes, a fin de desglosar sus elementos básicos y emitir una definición propia:

Robert B. Buchele. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación, y la motivación.

Burt K. Scanlan. Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Joel J. Lerner y H. A. Baker. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

3.2. Elementos del concepto

Si se observan las anteriores definiciones es posible determinar sus componentes comunes:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organización
2. Motivación
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
4. Comunicación

5. Supervisión
6. Alcanzar las metas de la organización

Con los anteriores elementos es posible definir la dirección como:

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

3.3. Importancia

La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

3.4. Principios

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su auto relación.

Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armónicamente para lograr el objetivo general.

2. Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos

resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.

3. De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. De la vía jerárquica. Postula importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por el significativo que parezcan puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situación se puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surjan en la cima de la montaña y que al ir descendiendo puede corregir una avalancha.
6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños “focos rojos” que surgen en la vida normal de cualquier empresa, proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente pueden existir.

3.5. Etapas de dirección

Toma de decisiones.

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como “el motor de los negocios”; y, en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una etapa de la dirección que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores la consideran en la etapa de planeación

Inicialmente, el tomar decisiones era algo aleatorio o fortuito, pero su importancia es tal que para tomar decisiones en los altos niveles se han desarrollado numerosas técnicas, fundamentalmente a base de herramientas matemáticas y de investigación de operaciones.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación; por ejemplo: la implantación de servicio de comedor no tiene la misma importancia que el lanzamiento de un producto nuevo al mercado. Sea cual fuere su implicación, al tomar decisiones es necesario.

1. Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundir con los colaterales.
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

4. Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditué máximos beneficios; seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.
5. Aplica la decisión, consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

3.5.1. Integración

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución, por lo que este inciso se enfocara al estudio de la integración de recursos humanos. Aunque tradicionalmente se descuidaba esta función, tanto la experiencia como las investigaciones demostraron que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que su desempeño dependerá del correcto aprovechamiento de los demás recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

3.5.2. Motivación

En su acepción más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias.

- Teorías de contenido
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual

los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Siendo una de las teorías básicas de la dirección, la guía y motivación de los recursos humanos, todo administrador debe poseer conocimientos generales acerca de estas teorías.

3.5.3. Comunicación.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible de terminar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

El ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de logro de los objetivos.

3.5.4. Liderazgo-supervisión

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el personal criterio de los autores se considerara la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

4. Control

4.1. Concepto

Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeado o controlado; incluso para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Tradicionalmente, se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. De tal manera vista, esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

La anterior concepción es por demás equivocada, ya que el control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, más que histórico su carácter es pronóstico ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos.

4.2. Elementos del concepto.

Del estudio de las anteriores definiciones es posible obtener sus elementos coincidentes:

1. Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación. Como se dejó entrever muchas de las técnicas de planeación los son también de control.
2. Medición. Para controlar es imprescindible recibir y cuantificar los resultados.
3. Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

Con base en estos elementos, se puede definir al control como:

La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

4.3. Importancia

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la información de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización e la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos lo recursos de la empresa.

4.4. Principios

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

- Equilibrio. A cada grupo de delegación conferida debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- De los estándares. Se refiere a que el control existe en función de la identificación de los estándares.
- De la oportunidad. El control, para que sea eficaz necesita ser oportuno es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- Costeabilidad. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.
- De excepciones. El control debe aplicarse preferentemente, a las actividades excepcionales y representativas, a fin de reproducir costo y tiempo.
- De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control.

4.5. Proceso de Control

- Identificación del estándar. El administrador identifica el estándar que fue establecido y le va a servir como modelo de comparación para evaluarlo.
- Medición de resultados. Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben definirse de acuerdo con los estándares.
- Comparación. Una vez efectuada la medición y obtenida esta información será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares pre establecidos.

- Detección de desviaciones. El resultado de la comparación da la determinación de las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, mismas que deberán repostarse inmediatamente.
- Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Retroalimentación. Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación la información obtenida se ajusta el sistema administrativo al correr del tiempo.

Capítulo 3 INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

1. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.

“En otras palabras es un campo de estudio porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo.

Las reglas del juego están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

Estas nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar. Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia.

La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.” (Goleman, 1999)

Hoy en día es importante saber que el comportamiento organizacional es de vital importancia para la organización ya que de ello depende el cómo te

desenvuelvas dentro de tu área de trabajo, debemos ser conscientes de los cambios que se están generando hoy en día en las organizaciones y buscar la manera de adaptarnos a cada uno de ellos para que todo fluya de la manera correcta.

1.1. Importancia del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional remite a los distintos tipos de relaciones que se establecen en una empresa. Por una parte, ayuda a comprender las relaciones de los trabajadores entre sí, también ayuda a entender la influencia que el entorno ejerce sobre la empresa, analiza la estructura de un negocio puesto que los trabajadores tienen que estar coordinados estructuralmente para trabajar en equipo y también, analiza el factor tecnológico que forma parte de la empresa.

Las personas no son máquinas, ni fotocopias de un modelo único. Cada persona es única e irrepetible, por ello, el comportamiento organizacional atiende a la diversidad para integrar la diferencia como una suma de riqueza en tanto que en una empresa cada persona es importante. Sin embargo, existen muchas personas que en una empresa se sienten invisibles o sufren el síndrome del trabajador quemado.

Por ello, es básico dar valor a cada trabajador para que se sienta reconocido y parte integral del proyecto. La estructura organizacional ayuda a resolver conflictos de trabajo, es útil para sacar mayor partido a los recursos humanos, para valorar de forma justa el trabajo de los empleados desde el punto de vista económico y permite crear un ambiente más humano en la empresa.

Son los directivos los que deben estudiar el comportamiento organizacional para que ética y empresa vayan de la mano porque en una empresa, también son muy importantes las emociones y los sentimientos. La importancia del comportamiento organizacional también se muestra en la necesidad de

planificación que surge de poder predecir a partir de comportamientos presentes, ciertos patrones de conducta en el futuro.

1.2. Importancia de ser líder dentro de los grupos de trabajo

“Los líderes desempeñan un rol clave en fomentar una cultura de aprendizaje. Un sin número de estudios y de expertos está de acuerdo con que la administración del conocimiento es una función esencial del líder. El conocimiento ha sido identificado como uno de los recursos más importantes que contribuyen a la ventaja competitiva de una organización. Se alcanza un desempeño superior cuando el conocimiento recién adquirido se interpreta e integra con el ya existente y se aplica a la solución de problemas.

Las dificultades asociados con esfuerzos fallidos por crear una cultura de aprendizaje con frecuencia son atribuidas a un liderazgo deficiente. Para lograr el éxito en una economía basada en el conocimiento, se desafía a los líderes a transformar sus organizaciones en sistemas flexibles capaces de un aprendizaje continuo y una mayor adaptación.

Retirar los obstáculos para la compartición de información, como la falta de disposición de algunos miembros para compartir información, aumenta no solo el proceso de aprendizaje sino también la creación y el intercambio del conocimiento. Los líderes en las organizaciones que aprenden enfrentan un doble desafío para mantener operaciones eficientes y crear una organización adaptable al mismo tiempo.” (Achua, 2005)

De acuerdo a lo anterior podemos observar que la importancia de un líder es fundamental, en la sociedad, en las organizaciones y hasta en los hogares.

Sin embargo no todos llegan a tener un buen espíritu de liderazgo, debido a que en nuestro entorno nos programan para ser seguidores

2. Definición de liderazgo

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto de acuerdo con el personal criterio de los autores, se considera la supervisión, el

liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos
- La observancia de la comunicación
- La relación entre jefe-subordinado
- La corrección de errores
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

Es por eso que en toda organización debe haber un líder ya que este va ligado también al comportamiento de cada uno de los trabajadores de la empresa, un líder tiene la facultad de decidir si el colaborador funciona como líder para observar a cada uno de los trabajadores y así saber si cada uno de ellos utiliza el concepto de inteligencia emocional.

2.1. ¿Los líderes nacen o se hacen?

“Se puede pensar que esta es una pregunta capciosa, porque la mayoría de los investigadores señala que ambas cuestiones son ciertas. Los líderes efectivos no solo nacen o se hacen, empiezan con alguna habilidad de liderazgo y la desarrollan. Así que la habilidad natural de liderazgo ofrece ventajas. Todos tienen el potencial de liderar y las habilidades de liderazgo pueden ser cultivadas. Si estas no pudieran ser desarrolladas o si los líderes no se formaran, las grandes corporaciones no gastarían millones de dólares en capacitación de liderazgo cada año. The center for creative leadership es una de las organizaciones sin fines de lucro más respetas del mundo y desarrolla líderes en todos los sectores de la economía global. Es claro que no funcionaría si sus organizaciones cliente a nivel

global no creyeran que pueden desarrollar habilidades de liderazgo.” (Achua, 2005)

Algunos investigadores incluso afirman que los líderes, en definitiva, se hacen, no nacen y que todos tienen el mismo potencial para liderar. Cualquiera que sea su habilidad de liderazgo en este momento puede intervenir en desarrollar sus habilidades de liderazgo o permitir que permanezcan como están. En conclusión podemos decir que los líderes no nacen simplemente cada uno forja su camino hacia ser un líder o no esto depende de tu trabajo y como te desenvuelvas en la empresa.

3. Comportamiento Organizacional en los Grupos de Trabajo

En el transcurso de la última década, se manifestó la necesidad de implementar nuevos cambios a las organizaciones, ya que por la constante evolución de los procesos de información, y las nuevas tendencias hacia el desarrollo en los comportamientos que las organizaciones emprenden para su propio beneficio, siendo primordial la participación de los trabajadores y sus directivos.

En las próximas páginas se podrá apreciar distintos temas que están dentro de los comportamientos organizacionales, como son, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, aprendizaje y reforzamiento, cambio organizacional, conflicto y negociación, como también poder y comportamiento político.

En seguida se presenta una actividad práctica donde se aplica lo aprendido en una investigación que está referida sobre los "Cambios aportados por las empresas multinacionales en beneficio de la sociedad chilena", donde en primer lugar se presentara el desarrollo de las materias teóricas en la investigación; luego una comparación entre dos empresas multinacionales del rubro de la minería; también se mostraran ejemplos de empresas multinacionales que han hecho cambios en beneficio de la sociedad chilena. Por último se verán anexados documentos que complementan la investigación.

En el transcurso de la última década, se manifestó la necesidad de implementar nuevos cambios a las organizaciones, ya que por la constante evolución de los procesos de información, y las nuevas tendencias hacia el desarrollo en los

comportamientos que las organizaciones emprenden para su propio beneficio, siendo primordial la participación de los trabajadores y sus directivos.

En las próximas páginas se podrá apreciar distintos temas que están dentro de los comportamientos organizacionales, como son, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, aprendizaje y reforzamiento, cambio organizacional, conflicto y negociación, como también poder y comportamiento político.

En seguida se presenta una actividad práctica donde se aplica lo aprendido en una investigación que está referida sobre los "Cambios aportados por las empresas multinacionales en beneficio de la sociedad chilena", donde en primer lugar se presentara el desarrollo de las materias teóricas en la investigación; luego una comparación entre dos empresas multinacionales del rubro de la minería; también se mostraran ejemplos de empresas multinacionales que han hecho cambios en beneficio de la sociedad chilena. Por último se verán anexados documentos que complementan la investigación.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de los compañeros, no forma un equipo.

A modo de ejemplo, cuatro tipos de equipos:

- Equipos funcionales
- Equipos para la solución de problemas
- Equipos con funciones cruzadas
- Equipos auto dirigidos

El trabajo en equipo se basa en cinco puntos fundamentales, llamados las "5c":

- Complementariedad: cada miembro domina una parte determinada del proyecto, todos estos conocimientos son necesarios para sacar adelante el proyecto.
- Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

- Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Capítulo 4 INTELIGENCIA EMOCIONAL ENFOCADA EN LOS COSTOS DEL ANALFABETISMO ORGANIZACIONAL

1. Concepto de Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional podría definirse como la capacidad que tiene una persona de manejar, entender, seleccionar y trabajar sus emociones y las de los demás con eficiencia y generando resultados positivos.

Es decir, es la habilidad para gestionar bien las emociones. Tanto las nuestras como las de los demás.

Una persona que se enfada con facilidad, que se pone triste con frecuencia o que no es capaz de controlar sus impulsos... es alguien con mala inteligencia emocional. Por el contrario, una persona que se conoce bien a sí mismo, que es capaz de pensar antes de actuar, que entiende sus impulsos, que los expresa con educación siendo sincero pero, a la vez, consiguiendo no afectar negativamente a la gente que le rodea...o que es capaz de relativizar y sentir las cosas de una forma sana...sería una persona con MUY buena inteligencia emocional.

2. Trauma y Reaprendizaje Emocional

“Som Chit, refugiado camboyano, sintió una gran frustración cuando sus tres hijos le pidieron que les comprara unas ametralladoras AK-47 de juguete. Sus hijos de seis, nueve y once años querían las armas de juguete para jugar a lo que algunos de los chicos de su escuela llamaban “purdy”. En el juego, purdy el malvado utiliza una metralleta para matar a un grupo de niños y luego se pega un tiro. A veces, sin embargo, los chicos terminan el juego de una manera distinta: son ellos los que matan a purdy.

Purdy era la macabra recreación que hacían algunos sobrevivientes de los catastróficos acontecimientos ocurridos el 17 de febrero de 1989 en la Clevelant Elementary School de Stockton, California. Allí, durante el último recreo de la mañana para primero, segundo y tercer grado, Patrick Purdy que unos veinte años antes había cursado esos grados en esa misma escuela se detuvo a un costado del patio y disparo una y otra vez sus balas de 7.22 milímetros sobre cientos de niños que jugaban. Durante siete minutos, Purdy descargo su arma contra el patio de juegos, luego apunto a su cabeza y se disparó. Cuando llego la policía, encontró cinco niños agonizantes y 29 heridos.

En los meses siguientes el juego de Purdy apareció espontáneamente en el patio de la Cleveland Elementary School se convirtió en una de las muchas señales de que aquellos siete minutos y sus secuelas quedaron grabados en la memoria de los niños. Cuando visite la escuela, que se encuentra a poca distancia del barrio cercano a la universidad del Pacífico donde yo mismo me había criado, habían transcurrido cinco meses desde que Purdy había convertido aquel recreo en una pesadilla. Su presencia era aún palpable, aunque los restos más horribles de la matanza: infinidad de agujeros de bala, charcos de sangre, fragmentos de sangre, piel y cuero cabelludo habían sido eliminados a la mañana siguiente.

En ese momento las marcas más profundas no eran las del edificio sino las de la psiquis de los niños y del personal de la escuela, que intentaban seguir viviendo como de costumbre. Tal vez lo más sorprendente fue como el recuerdo de aquellos breves minutos era revivido una y otra vez por cualquier pequeño detalle mínimamente parecido. Por ejemplo, un maestro contó que el pánico se había instalado en toda la escuela tras el anuncio de que se acercaba el día de St. Patrick; algunos niños creyeron que aquel día era para rendir homenaje al asesino Patrick Purdy.” (Goleman, 2015)

“Cada que oímos que llega una ambulancia a la clínica que se encuentra en esta misma calle se paraliza”, contó otro maestro. “Los chicos prestan atención para saber si se detendrá aquí o seguirá de largo”. Durante varias semanas muchos chicos se sintieron aterrorizados por los espejos de los baños; corrió el rumor de que allí aparecía la “sangrienta virgen María”, una especie de monstruo fantástico. Varias semanas después de los disparos, una niña aterrorizada entró corriendo en el despacho de Pat Busher, el director de la escuela, gritando: “oigo disparos”, en realidad era el sonido de una cadena que se balanceaba de un poste.

Muchos niños se volvieron sumamente vigilantes, como si estuvieran constantemente en guardia contra la repetición del terror; algunos niños y niñas se quedaban durante el recreo cerca de la puerta del aula, y no se atrevían a salir al patio de juegos, donde había tenido lugar la matanza. Otros solo jugaban en pequeños grupos mientras otro compañero hacía las veces de centinela. Muchos

pasaron varios meses evitando las zonas malas, donde habían muerto sus compañeros.

Los recuerdos siguieron vivos en forma de sueños perturbadores que invadían la mente de los niños mientras dormían. Además de las pesadillas en las que de alguna manera se repetían los disparos, los chicos eran acosados por sueños angustiantes que les hacían sentir el temor de que pronto morirían. Algunos niños intentaban dormir con los ojos abiertos para no soñar.

Todas estas reacciones son bien conocidas para los psiquiatras como los síntomas clave de los trastornos por stress postraumático. En el núcleo de estos traumas, dice el doctor Spenser Eth psiquiatra infantil especializado en los trastornos por stress postraumático infantiles, es “el recuerdo intrusivo de la violenta acción central: el golpe final con un puño, un cuchillo que se hunde el disparo de un arma. Los recuerdos con intensas experiencias de la percepción: el aspecto el sonido y el olor de un arma; el grito o el repentino silencio de la víctima, el charco de sangre, la sirenas de la policía”

Estos vividos y terroríficos momentos dicen ahora los neurólogos se convierten en recuerdos grabados en el circuito emocional. Los síntomas son, en efecto, señales de una amígdala excesivamente excitada que impulsa los recuerdos vividos de un momento traumático a continuar inmiscuyéndose en la conciencia. Así, los recuerdos traumáticos se convierten en gatillos mentales preparados para disparar el arma al menor indicio de que el espantoso momento está a punto de producirse nuevamente. Este fenómeno del gatillo es el sello de todo trauma emocional, incluido el sufrimiento del repetido maltrato físico en la infancia.

Cualquier acontecimiento traumatizante puede implantar esos recuerdos gatillo en la amígdala: un incendio o un accidente automovilístico, o vivir una catástrofe sobrenatural como un terremoto o un huracán, ser violado o asaltado. Cientos de miles de personas al año soportan estos desastres y muchos o la mayoría sale con la clase de herida emocional que deja su huella en el cerebro.

Los actos violentos son más dañinos que las catástrofes naturales como los huracanes porque, a diferencia de las víctimas de un desastre natural, las víctimas de la violencia sienten que han sido intencionadamente seleccionadas como

blancos de la maldad. Ese hecho destruye las suposiciones acerca de la honradez de la gente y de la seguridad del mundo interpersonal, suposición que las catástrofes naturales dejan intacta. En un instante, el mundo social se convierte en un lugar peligroso, un lugar donde la gente es una amenaza potencial a la seguridad.

Las crueldades humanas graban en la memoria de sus víctimas un patrón que las hace mirar con miedo cualquier cosa vagamente similar al asalto mismo. Un hombre que recibió un golpe en la nuca y nunca vio a su agresor quedó tan atemorizado que cuando caminaba por la calle lo hacía delante de alguna anciana para sentirse a salvo de los golpes. Una mujer que fue asaltada por un hombre que se metió con ella en el ascensor y la obligó a punta de cuchillo a bajar en un piso desocupado, pasó varias semanas sintiendo miedo no solo a entrar a los ascensores si no también al subterráneo o a cualquier otro espacio cerrado donde pudiera sentirse atrapada; salió corriendo de su banco cuando vio que un hombre se metía la mano en la chaqueta, como había hecho el asaltante.

La huella que el horror deja en la memoria la consecuente actitud de hipervigilancia puede durar toda una vida, como descubrió un estudio llevado a cabo entre los supervivientes del holocausto. Cerca de 50 años después de soportar la inanición, la matanza de sus seres queridos y el horror constante de los campos de exterminio nazi, los atormentadores recuerdos seguían vivos. Un tercio de los participantes en el estudio dijo que se sentía atemorizado en general. Cerca de las tres cuartas partes dijeron que aún se sentían angustiados ante los detalles que recordaban la persecución nazi, como la visión de un uniforme, un golpe en la puerta, el ladrido de un perro o el humo que salía de una chimenea. Aproximadamente el 60% dijo que pensaba en el holocausto casi a diario, incluso medio siglo después; de aquellos que tenían síntomas activos, 8 de cada 10 seguían teniendo pesadillas recurrentes. Como dijo un superviviente: “si uno ha estado en Auschwitz y no tiene pesadillas no es normal”

3. Manejarse con el Corazón

La idea de costo-efectividad de la inteligencia emocional es relativamente nueva para las empresas, algo que a algunos gerentes puede resultarles difícil de aceptar. “Un estudio de 250 ejecutivos demostró que la mayoría sentía que su trabajo les exigía que aplicaran su cabeza, pero no su corazón. Muchos dijeron que temían que sentir empatía o compasión por aquellos con quienes trabajaban los colocaría en conflicto con sus metas organizativas. Uno opino que la idea de percibir los sentimientos de aquellos que trabajaban para él era absurda, y dijo que sería imposible tratar con la gente. Otros protestaron diciendo que si no eran emocionalmente reservados, les resultaría imposible tomar las duras decisiones que exige la profesión, aunque lo más probable es que transmitieran esas decisiones de una manera más humana.

Ese estudio se llevó a cabo en los años setenta, cuando el entorno de las empresas era muy distinto. En mi opinión, esas actitudes son anticuadas y son un lujo de tiempos pasados; una nueva realidad competitiva está dando un enorme valor a la inteligencia emocional en el lugar de trabajo y en el mercado. Como se ha comentado en distintos medios las empresas han sufrido una revolución radical en este siglo, y con esto se ha producido una correspondiente transformación del paisaje emocional. Hubo un largo periodo de dominación administrativa de la jerarquía corporativa, cuando el jefe manipulador y agresivo fue recompensado, pero esa jerarquía rígida empezó a quebrarse en los años 80 bajo la presión combinada de la globalización y la tecnología de la información. El agresivo simboliza el lugar donde ha estado la corporación; el virtuoso en habilidades interpersonales es el futuro corporativo.” (Goleman, La Inteligencia Emocional , 2015)

Algunos de los motivos son evidentes: imaginemos las consecuencias que tiene para un grupo de trabajo el que alguien sea incapaz de evitar un estallido de ira o no tenga la menor sensibilidad con respecto a lo que siente la gente que lo rodea. En el aspecto positivo imaginemos los beneficios que tienen para el trabajo el ser hábil en las competencias emocionales básicas: estar sintonizados con los sentimientos de aquellas personas con quienes tratamos, ser capaces de resolver

desacuerdos para que no se agudicen, tener la habilidad de atravesar estados de fluidez mientras trabajamos. Liderazgo no es dominación, si no el arte de persuadir a la gente a trabajar hacia un objetivo común. Y en términos del manejo de nuestra propia carrera, puede no haber nada más fundamental que reconocer nuestros más profundos sentimientos con respecto a lo que hacemos y los cambios que podrían hacernos sentir más auténticamente satisfechos con nuestro trabajo.

Algunas de las razones menos evidentes por las que las actitudes emocionales están poniéndose a la vanguardia de las habilidades empresariales reflejan los cambios radicales que se están produciendo en los lugares de trabajo.

Es como podemos observar que es importante no siempre dejarse llevar por las emociones que nos dicta el corazón, es importante tener un balance entre mente y corazón para tomar las mejores decisiones dentro del equipo de trabajo.

4. Mente y Medicina

“En 1974 un descubrimiento realizado en un laboratorio de la facultad de medicina y odontología de la Universidad de Rochester reescribió el mapa biológico del organismo: el psicólogo Robert Ader descubrió que el sistema inmunológico al igual que el cerebro, podía aprender. Su conclusión causo gran impacto; el saber predominante en medicina había sido que solo el cerebro y el sistema nervioso central podían responder a la experiencia cambiando su manera de comportarse. El descubriendo de Ader llevo a la investigación de lo que resulta ser una infinidad de modos en que el sistema nervioso central y el sistema inmunológico se comunican: cendas biológicas que hacen que la mente, las emociones y el cuerpo no estén separador si no íntimamente interrelacionados.” (Goleman, La Inteligencia Emocional , 2015)

En su experimento, se había proporcionado a ratas blancas un medicamento que suprimía artificialmente la cantidad de células T las que combaten la enfermedad, que circulaban en su sangre. Cada vez que recibían el medicamento, lo ingerían con agua edulcorada con sacarina. Pero Ader descubrió que se administraba únicamente agua con sacarina, sin el medicamento supresor, aun así se producía una disminución en el recuento de células T hasta el punto de que algunas de las

ratas empezaron a enfermar ya a morir. Su sistema inmunológico había aprendido a suprimir las células T en respuesta al agua edulcorada. Según la comprensión científica de ese momento, esto no debería haber sucedido.

El sistema inmunológico es el “cerebro del organismo” como dice el neurólogo Francisco Varela, de la Ecole Polytechnique de Paris, al definir la noción que el organismo tiene de sí mismo: de los que le pertenece y de lo que no le pertenece. Las células del sistema inmunológico se desplazan en el torrente sanguíneo por todo el organismo, poniendo prácticamente en contacto a todas las otras células. Al encontrar células que reconocen, las dejan en paz; cuando encuentran células a las que no reconocen, atacan. El ataque nos defiende contra los virus, las bacterias y el cáncer o si las células del sistema inmunológico no logran reconocer algunas de las células del propio organismo, crean una enfermedad autoinmune como la alergia o el lupus. Hasta el día en que Ader hizo sus inesperado descubrimiento, todos los anatomistas, todos los médicos y todos los biólogos creían que el cerebro (con las extensiones que posee en todo el cuerpo gracias al sistema nervioso central) y el sistema inmunológico eran entidades separadas, y que ninguna de ellas era capaz de influir en el funcionamiento de la otra. No existía ninguna vía que pudiera conectar los centro del cerebro que controlaban lo que la rata probaba con las zonas de la medula que fabrican las células T. al menos eso era lo que se creyó durante un siglo.

Desde entonces el modesto descubriendo de Ader ha obligado a echar una nueva mirada a los vínculos que existen entre el sistema inmunológico y el sistema nervioso central. El campo que estudia esto, la psiconeuroinmunología, es en la actualidad un pionero en la ciencia médica. Su nombre mismo reconoce las relaciones: psico, o “mente”, neuro, que se refiere al sistema neuroendocrino (que incluye el sistema nervioso y los sistemas hormonales); e inmunología, que se refiere al sistema inmunológico.

Una red de investigadores está descubriendo que los mensajeros químicos que operan más ampliamente en el cerebro y en el sistema inmunológico son aquellos que son más densos en las zonas nerviosas que regulan la emoción. Algunas de las pruebas más patentes de una vía física directa que permite que las emociones

afecten el sistema inmunológico son las que ha aportado David Felten, un colega de Ader.

En una pequeña conclusión de lo escrito anteriormente podemos decir que las emociones tienen un efecto muy poderoso en el sistema nervioso puesto que los mensajeros químicos que operan en el sistema inmunológico se encuentran con mayor densidad en las áreas neurales que regulan la emoción. Las personas que experimentan ansiedad crónica, largos periodos de depresión, tensión, hostilidad, desconfianza, también tendrán un mayor gasto de energía y un doble riesgo de padecer asma, artritis, dolores de cabeza, úlceras y problemas cardíacos. Mientras que el optimismo, las buenas relaciones personales de apoyo emocional mejoran la salud.

5. El Costo del Analfabetismo Emocional

“En 1990 tomando como comparación las dos décadas anteriores, Estados Unidos fue testigo del índice más alto de arrestos juveniles por crímenes violentos que haya existido; los arrestos de adolescentes por violación se duplicaron; el promedio de asesinatos cometidos por adolescentes se cuadruplico, en gran medida debido al incremento del uso de armas de fuego. Durante las mismas dos décadas, el índice de suicidios de adolescentes se triplico, al igual que el número de chicos menores de catorce años que son víctimas de asesinato. Cada vez más cantidad de jovencitas, y de edades cada vez más baja, quedan embarazadas. A partir de 1983, el índice de nacimientos entre jovencitas entre diez y catorce años demostró haber crecido regularmente durante cinco años seguidos. Hay quienes llaman a este fenómeno bebes que tienen bebes. El índice de enfermedades venéreas entre adolescentes se ha triplicado a lo largo de los últimos treinta años. Estas alarmantes estadísticas son como el canario en el túnel de la mina de carbón, cuya muerte alerta sobre la falta de oxígeno. Más allá de estas cifras sombrías, el conflicto de los jóvenes de hoy puede ser visto en niveles más sutiles, en problemas cotidianos que aún no han estallado como franca crisis. Quizás los datos más elocuentes de todo un claro barómetro de los niveles descendientes de aptitud emocional, provengan de una muestra realizada a nivel nacional, entre jóvenes norteamericanos cuyas edades iban desde los siete hasta los dieciséis

años, comprando su estado emocional desde mediados de los años setenta hasta finales de los ochenta.” (Goleman, 2015)

Basándose en la evaluación realizada por padres y maestros, el empeoramiento fue sostenido. No había un problema que se destacara por sobre los demás; sencillamente, todos los indicadores mostraban un deslizamiento constante en las dirección equivocada. En promedio, los jóvenes reflejaban un desempeño más pobre en los siguientes aspectos:

- Aislamiento o problemas sociales: preferencia por estar solos, tendencia a la reserva, mal humor extremo, pérdida de energía, sentimiento de infelicidad.
- Ansiedad y depresión: conducta solitaria, diferentes miedos y preocupaciones; necesidad de ser perfectos; sensación de no ser amados.
- Problemas de la atención o el pensamiento: incapacidad de prestar atención o permanecer quietos; actuación sin reflexión previa; nerviosismo excesivo que les permita concentrarse.
- Delincuencia y agresividad: vinculación con chicos que se involucran en conflictos; utilización de mentiras y subterfugios; marcada tendencia a discutir; destrucción de las propiedades de otro.

En esta parte podemos observar como algunas personas son incapaces de diferenciar y reconocer sus sentimientos y emociones, y esto lleva a una mayor confusión para manejar el malestar Emocional y apartarse de lo que lo empeora. También tienen problemas para interpretar los reveses de la vida, por lo que caen en depresión, muchas veces, problemas alimenticios, o bien personas solitarias y con pocas relaciones personales y este tipo de personas son más propensas a padecer distintas enfermedades.

La confusión para entenderse hace que se confunda y dificulte el manejo del malestar emocional, por lo que muchas personas buscan una de las salidas más fáciles en este caso como lo acabo de ver en los párrafos anteriores jóvenes eligen por el alcohol y distintas drogas.

6. ¿Para qué son las Emociones?

En nuestro repertorio emocional, cada emoción juega un papel singular como quedo relevado por sus características sintonías biológicas. Con nuevos métodos para explorar el cuerpo y el cerebro, los investigadores están descubriendo más detalles fisiológicos acerca de cómo cada emoción prepara el organismo para una clase distinta de respuesta:

- Con la ira, la sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear a un enemigo; el ritmo cardiaco se eleva y un aumento de hormonas como la adrenalina genera un ritmo de energía lo suficientemente fuerte para originar una acción vigorosa.
- Con el miedo, la sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como los de las piernas, y así resulta más fácil huir, y el rostro queda pálido debido a que la sangre deja de circular por el (creando sensación de que la sangre se hiela). Al mismo tiempo, el cuerpo se congela, aunque solo sea por un instante, tal vez permitiendo que el tiempo determine si esconderse sería una reacción más adecuada. Los circuitos de los centros emocionales del cerebro desencadenan un torrente de hormonas que pone al organismo en alerta general, haciendo que se prepare para la acción, y la atención se fija en la amenaza cercana, lo mejor para evaluar qué respuesta ofrecer.
- Entre los principales cambios biológicos de felicidad hay un aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos y favorece un aumento de la energía disponible, y una disminución de aquellos que generan pensamientos inquietantes. Pero no hay un cambio determinado de la fisiología salvo una tranquilidad, que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente del despertar biológico de las emociones desconcertantes. Esta configuración ofrece al organismo un descanso general, además de buena disposición y entusiasmo para cualquier tarea que se presente y para esforzarse por conseguir una gran variedad de objetivos.
- El amor, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual dan lugar a un despertar parasimpático: el opuesto fisiológico de la movilización lucha o

huye que comparten el miedo y la ira. La pauta parasimpática, también llamada respuesta de relajación, es un conjunto de reacciones de todo el organismo, que genera un estado general de calma y satisfacción, facilitando la cooperación.

- El levantar de las cejas en expresión de sorpresa permite un mayor alcance visual y también que llegue más luz a la retina. Esto ofrece más información sobre el acontecimiento inesperado, haciendo que resulte más fácil distinguir con precisión lo que está ocurriendo e idear el mejor plan de acción.
- La expresión de disgusto es igual en el mundo entero y envía un mensaje idéntico: algo tiene un sabor o un olor repugnante, o lo es en sentido metafórico. La expresión facial de disgusto el labio superior torcido a un costado mientras las nariz se frunce ligeramente sugiere, como señalo Darwin, un intento primordial de bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o de escupir un alimento perjudicial.
- Una función importante de la tristeza es ayudar a adaptarse a una pérdida significativa como la muerte de una persona cercana, o una decepción grande. La tristeza produce una caída de la energía y el entusiasmo por las diversiones y los placeres y, a medida que se profundiza y se acerca a la depresión, hace más lento el metabolismo del organismo. Este aislamiento introspectivo crea la oportunidad de llorar por una pérdida o una esperanza frustrada, de comprender las consecuencias que tendrá en la vida de cada uno y, mientras se recupera la energía, planificar un nuevo comienzo. Esta pérdida de energía puede haber obligado a los primeros humanos entristecidos y vulnerables a permanecer cerca de casa, donde estaba más seguro.

Existen dos mentes uno lo conocemos como la mente emocional y el otro como mente racional es decir una mente que piensa y otra que siente.

Estas dos formas fundamentalmente diferentes de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una, la mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente consientes: más destacad en cuanto

a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar, pero junto a este existe otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional.

“La dicotomía emocional/racional se aproxima a la distinción popular entre corazón y cabeza; saber que algo está bien con el corazón de uno es una clase de convicción diferente en cierto modo una clase de certidumbre más profunda que pensar lo mismo de la mente racional. Existe un declive constante en el índice del control racional-emocional sobre la mente; cuanto más intenso sea el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la racional. Esta es una combinación que parece surgir de eones de la ventaja evolutiva de que las emociones y las intuiciones guían nuestra respuesta instantánea en situaciones en las que nuestra vida está en peligro, en las que detenerse a reflexionar en lo que debemos hacer podría costarnos la vida.” (Roberto Rabouin, 2008)

Estas dos mentes la emocional y la racional, operan en ajustada armonía en su mayor parte, entrelazando sus diferentes formas de conocimiento para guiarnos por el mundo. Por lo general existe un equilibrio entre la mente emocional y racional, en el que la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional, y la mente racional depura y a veces veta la energía de entrada de las emociones.

En esta parte se habla del valor para la supervivencia que tienen las emociones y la interrelación dinámica del sistema límbico y la corteza cerebral. La corteza, considerada la parte más organizada y racional, y el sistema límbico, la parte emocional e impulsiva, pero también la más primitiva y relacionada con la supervivencia. Luego sigue describiendo el componente físico de las distintas emociones y su utilidad para la supervivencia, y habla de la interrelación entre la mente emocional y mente racional, como moderadora de la primera.

7. Los sellos de la Mente Emocional

En los últimos años han surgido un modelo científico de la mente emocional que explica como gran parte de lo que hacemos puede ser dirigido emocionalmente como podemos ser tan razonables en un momento y tan irracionales al siguiente y el sentido en el cual las emociones tienen sus propias razones y su propia lógica. Tal vez las dos mejores evaluaciones de la mente emocional son las que ofrecen independientemente.

La mente emocional es mucho más rápida que la mente racional, y se pone en acción sin detenerse ni un instante a pensar en lo que está haciendo. Su rapidez descarta la reflexión deliberada y analítica que es el sello de la mente pensante. En la evolución esta rapidez probablemente giro dan torno a la decisión más básica, a que prestar atención y, al enfrentarse a otro animal, tomar decisiones de milésimas de segundos, tales como ¿me lo como yo o él me come a mí? Es probable que aquellos organismos que tenían que hacer una pausa demasiado larga para reflexionar acerca de estas respuestas no tuvieran demasiada progenie a la que transmitir sus genes de acción lenta.

Las acciones que surgen de la mente emocional acarrear una sensación de certeza especialmente fuerte, una consecuencia de una forma sencilla y simplificada de ver las cosas que puede ser absolutamente desconcertante para la mente racional.

Los estudiosos de las neurociencias sostienen que somos, principalmente, seres emocionales que aplicamos la razón. A nivel neurofisiológico, asocian la actividad racional con el córtex, así como nuestra emocionalidad con el sistema límbico. Y consideran que nuestras decisiones dependen de una interacción entre estos centros racionales y emocionales.

Como ya te estarás dando cuenta, no es posible tener una emoción sin que esta nos genere algún tipo de pensamiento, ni se puede pensar en cosa alguna sin que esto nos depare algún tipo de sensación. En este mismo instante, mientras lees este artículo, piensas en las palabras que vas leyendo y estas generan en ti sentimientos de interés o de hartazgo, de agrado o desagrado, de inquietud

expectante o de profunda somnolencia. Como lo ves, no puedes separar tu pensamiento y tu emoción.

En algunas personas, sin embargo, hay un excesivo predominio del área racional. Por el contrario, en otras, la parte predominante es la emocional. En ambos casos, se paga un alto precio por romper el equilibrio. Tú sabes bien que todos los extremos son malos. Las consecuencias podrán o no ser distintas, dependiendo de las características de cada caso en particular y de sus detalles; pero serán igualmente desafortunadas y siempre el precio a pagar será la angustia. No importa cuánto pretendamos luego racionalizarla. En tal sentido, puede considerarse que la angustia habrá de ser, en ocasiones, como la aguja de una báscula que determina si razón y emoción mantienen o no el balance apropiado.

Quien sólo racionaliza, sin tomar en consideración sus propios sentimientos, puede llegar a tomar decisiones que, finalmente, lo llevarán a un desenlace emocional de frustración o desamparo. Quien sólo se conecta con el sentir, actuando únicamente en función de sus emociones y sin dar nunca paso a la razón, puede ser víctima de sus propios impulsos descontrolados. Tanto uno como el otro, el excesivamente racional (rígido) y el excesivamente emocional (flexible), concluirán siendo presas de la angustia. Por ello que es preciso encontrar el punto medio, ese en donde razón y emocionalidad interactúen y lleguen a un acuerdo.

8. El Circuito Nervios del Temor

La amígdala es fundamental para el temor. Cuando una extraña enfermedad cerebral destruyó la amígdala en una paciente el temor desapareció de su repertorio mental. Se volvió incapaz de identificar expresiones de temor en el rostro de otras personas y de mostrar ella misma esa expresión. Como señalo su neurólogo si alguien pusiera un arma de fuego en su cabeza, ella sabría intelectualmente que debe tener miedo pero no se sentiría atemorizada como nos ocurriría a todos los seres humanos.

Los neurólogos han trazado el circuito del temor con todo detalle, aunque en el actual estado de este arte, aun no se ha investigado totalmente el circuito

completo de ninguna de las emociones. El temor es pertinente para comprender la dinámica nerviosa de la emoción. En la evolución, el temor tiene una importancia especial: es fundamental para la supervivencia, tal vez más que ninguna otra emoción. Por supuesto, en los tiempos modernos, los temores fuera de lugar son la plaga de la vida cotidiana y nos provocan preocupación, angustia y una variedad de inquietudes o, en un extremo patológico, ataques de pánico, fobias o trastornos obsesivos compulsivos.

El hipocampo, un depósito clave para la memoria, selecciona rápidamente algún ruido lo compara con otros sonidos similares que se han escuchado. Entretanto, la corteza auditiva está haciendo un análisis más sofisticado del sonido para comprender su origen. La magnífica amígdala como sistema central de alarma para el cerebro se hace evidente en este momento de aprensión y ansiedad subliminal. Los diversos haces de neuronas de la amígdala tienen un conjunto definido de proyecciones receptoras preparados para diferentes neurotransmisores, algo así como aquellas compañías de alarmas caseras en las que los operadores están preparados para enviar llamados al departamento de bomberos de la localidad, a la policía y a un vecino cada vez que el sistema de seguridad de una casa indica que hay problemas.

9. Aprendizaje Social Y Emocional

El aprendizaje social y emocional es el proceso mediante el cual los niños y los adultos adquieren los conocimientos, actitudes y las habilidades necesarias para reconocer y manejar sus emociones, demostrar interés y preocupación por los demás, formar buenas relaciones, tomar decisiones responsablemente y a manejar los desafíos en situaciones de manera constructiva.

La capacidad para usar las habilidades emocionales y sociales se promueve en un contexto de seguridad y apoyo escolar, familiar y de aprendizaje de la comunidad en el que los niños se sienten valorados y respetados y se conectan bien y se motivan para aprender.

La amígdala del ser humano es una estructura relativamente grande en comparación con la de nuestros parientes evolutivos, los primates. Existen, en realidad, dos amígdalas que constituyen un conglomerado de estructuras

interconectadas en forma de almendra (de ahí su nombre, un término que se deriva del vocablo griego que significa «almendra»), y se hallan encima del tallo encefálico, cerca de la base del anillo límbico, ligeramente desplazadas hacia delante.

El hipocampo y la amígdala fueron dos piezas clave del primitivo «cerebro olfativo» que, a lo largo del proceso evolutivo, terminó dando origen al córtex y posteriormente al neocórtex. La amígdala está especializada en las cuestiones emocionales y en la actualidad se considera como una estructura límbica muy ligada a los procesos del aprendizaje y la memoria. La interrupción de las conexiones existentes entre la amígdala y el resto del cerebro provoca una asombrosa ineptitud para calibrar el significado emocional de los acontecimientos, una condición que a veces se llama «ceguera afectiva».

A falta de toda carga emocional, los encuentros interpersonales pierden todo su sentido. Un joven cuya amígdala se extirpó quirúrgicamente para evitar que sufriera ataques graves perdió todo interés en las personas y prefería sentarse a solas, ajeno a todo contacto humano. Seguía siendo perfectamente capaz de mantener una conversación, pero ya no podía reconocer a sus amigos íntimos, a sus parientes ni siquiera a su misma madre, y permanecía completamente impasible ante la angustia que les producía su indiferencia. La ausencia funcional de la amígdala parecía impedirle todo reconocimiento de los sentimientos y todo sentimiento sobre sus propios sentimientos. La amígdala constituye, pues, una especie de depósito de la memoria emocional y, en consecuencia, también se la puede considerar como un depósito de significado. Es por ello por lo que una vida sin amígdala es una vida despojada de todo significado personal.

Pero la amígdala no sólo está ligada a los afectos sino que también está relacionada con las pasiones. Aquellos animales a los que se les ha seccionado o extirpado quirúrgicamente la amígdala carecen de sentimientos de miedo y de rabia, renuncian a la necesidad de competir y de cooperar, pierden toda sensación del lugar que ocupan dentro del orden social y su emoción se halla embotada y ausente. El llanto, un rasgo emocional típicamente humano, es activado por la amígdala y por una estructura próxima a ella, el gyrus cingulatus. Cuando uno se

siente apoyado, consolado y confortado, esas mismas regiones cerebrales se ocupan de mitigar los sollozos pero, sin amígdala, ni siquiera es posible el desahogo que proporcionan las lágrimas.

“Joseph LeDoux, un neurocientífico del Center for Neural Science de la Universidad de Nueva York, fue el primero en descubrir el importante papel desempeñado por la amígdala en el cerebro emocional. LeDoux forma parte de una nueva hornada de neurocientíficos que, utilizando métodos y tecnologías innovadoras, se han dedicado a cartografiar el funcionamiento del cerebro con un nivel de precisión anteriormente desconocido que pone al descubierto misterios de la mente inaccesibles para las generaciones anteriores. Sus descubrimientos sobre los circuitos nerviosos del cerebro emocional han llegado a desarticular las antiguas nociones existentes sobre el sistema límbico, asignando a la amígdala un papel central y otorgando a otras estructuras límbicas funciones muy diversas.

La investigación llevada a cabo por LeDoux explica la forma en que la amígdala asume el control cuando el cerebro pensante, el neocórtex, todavía no ha llegado a tomar ninguna decisión.

Como veremos, el funcionamiento de la amígdala y su interrelación con el neocórtex constituyen el núcleo mismo de la inteligencia emocional.” (Goleman, 1999)

Capítulo 5 EDUCACIÓN EMOCIONAL APLICADA EN LA NATURALEZA ANATÓMICA DE LAS EMOCIONES.

1. Educación de las Emociones

Como muchos sabemos las emociones es algo muy difícil de controlar sobre todo de educar. Existen fuertes argumentos a favor de sistematizar y enfatizar la enseñanza de aptitudes sociales y emocionales, los años de la etapa preescolar son cruciales para establecer estas aptitudes fundamentales, y hay evidencias de que el Head Start, cuando está correctamente aplicado y esta es una salvedad que hay que tener muy en cuenta , puede mostrar a largo plazo, aun en la adultez, los efectos sociales y emocionales que tiene sobre la vida de los que cursan: menor incidencia de problemas de drogas y de arrestos, mejores matrimonios, mayor capacidad de generación de ingresos.

El repertorio de sentimientos del recién nacido es primitivo, comparado con la gama de emociones que posee un niño de cinco años, la que a la vez es rudimentaria si se le compara con la cantidad de sentimientos que posee un adolescente. Los adultos caen muy fácilmente en el error de esperar que los niños tengan una madurez que va mucho más allá de sus años, olvidando que cada emoción tiene su momento preestablecido para aparecer en el crecimiento del niño.

Dado que cada vez más niños no reciben en la vida familiar un apoyo seguro para transitar por la vida, las escuelas pasan a ser el único lugar hacia donde pueden volverse las comunidades en busca de correctivos para las deficiencias de los niños en la aptitud social y emocional. Esto no significa que la escuela, por si sola, pueda suplantar a todas las instituciones sociales que con frecuencia están al borde del colapso, o ya han caído en él. Desde el momento en el que el niño acude a la escuela, se ofrece u ámbito donde se les puede brindar lecciones de vida que no podrían recibir en ninguna otra parte.

En un simple resumen de lo anterior podemos decir que es importante un programa de alfabetización emocional y este se da tempranamente, cuando es apropiado a cada edad, se lo sigue a lo largo de toda la etapa escolar y así se unen fuerzas de la escuela con los padres de familia y los de toda una comunidad.

2. Anatomía de un Asalto Emocional

En los seres humanos, la amígdala (deriva de la palabra griega que significa “almendra”) es un racimo en forma de almendra de estructuras interconectadas que asientan sobre el tronco cerebral, cerca de la base del anillo límbico. Existen dos amígdalas, una a cada costado del cerebro, apoyadas hacia el costado de la cabeza. La amígdala del ser humano es relativamente grande comparada con la de los primates.

El hipocampo y la amígdala eran dos partes clave del primitivo cerebro nasal que en la evolución, dio origen a la corteza y luego a la neocorteza. En nuestros días, estas estructuras límbicas se ocupan de la mayor parte del aprendizaje y el recuerdo del cerebro; la amígdala es la especialista en asuntos emocionales. Si la amígdala queda separada del resto del cerebro, el resultado es notable incapacidad para apreciar el significado emocional de los acontecimientos; a veces se le denomina a esta condición “ceguera afectiva”.

Al carecer de peso emocional, los encuentros pierden su fuerza. Un joven que se le extirpa quirúrgicamente la amígdala con el fin de controlar los ataques graves que padecía, perdió todo interés en la gente y prefería quedarse sentado a solas, sin mantener contacto con otras personas. Aunque era perfectamente capaz de mantener una conversación, ya no reconocía a sus amigos íntimos, a sus parientes, ni siquiera a su madre, y permanecía impasible al ver la expresión angustiada de los demás ante su indiferencia.

Junto con la amígdala parecía haber perdido toda capacidad de reconocer sentimientos, así como todo sentimiento emocional, y así tiene importancia por sí misma; la vida sin la amígdala es una vida despojada de significados personales. Es así como podemos decir que nuestras emociones tienen mente propia, una mente que puede sostener puntos de vista con bastante independencia de nuestra mente racional.

En cierto sentido tenemos dos cerebros, dos mentes, y dos clases diferentes de inteligencia emocional: la racional y la emocional. Nuestro desempeño en la vida está terminando por ambas, lo que importa no es solo el consiente intelectual sino también la inteligencia emocional. En efecto, el intelecto no puede operar de

manera óptima sin la inteligencia emocional. Por lo general, la complementariedad del sistema límbico y la neocorteza, de la amígdala y los lóbulos prefrontales, significa que cada uno de ellos es un socio pleno de la vida mental. Cuando estos socios interactúan positivamente, la inteligencia emocional aumenta, lo mismo que la capacidad intelectual.

Esto invierte la antigua comprensión de la tensión entre razón y sentimiento: no se trata de que queramos suprimir la emoción y colocar en su lugar la razón sino encontrar el equilibrio inteligente entre ambas. El antiguo paradigma sostenía un ideal de razón liberado de la tensión emocional. El nuevo paradigma nos obliga a armonizar cabeza y corazón.

Cuando la emoción, la pasión, desborda la razón es como si el sistema límbico se apoderara del control, mientras que presenta la inteligencia emocional como la moderación de los impulsos primitivos emocionales por la mente racional. Habla de la amígdala como centro neural de las emociones, que media entre el tálamo y la corteza cerebral, por lo que recibe información antes que la corteza más organizada, por lo que el aprendizaje emocional se encuentra en la interrelación entre estas dos partes.

3. ¿Qué es la Emoción?

Una de las palabras clave dentro de este capítulo es emoción, así podemos definir a la emoción como la variación profunda pero efímera del ánimo, la cual puede ser agradable o penosa y presentarse junto a cierta conmoción somática. Por otra parte, tal como señala la Real Academia Española (RAE) en su diccionario, constituye un interés repleto de expectativa con que se participa en algo que está sucediendo.

Según lo han demostrado diversos estudios, las emociones juegan un papel fundamental en los procesos de salud de una persona. Tal es así que en muchos casos, sucede que una enfermedad se desencadena por una determinada experiencia que genera una emoción particular, tal es el caso de las fobias o de los trastornos mentales. También hay casos de epilepsia donde las emociones son una causa imperante.

Las emociones están entendidas como fenómenos de raíz psico-fisiológica y, según los expertos, reflejan formas eficaces de adaptación a diversos cambios ambientales. En el aspecto psicológico, las emociones generan sobresaltos en el índice de atención y aumentan el rango de diversas conductas en la jerarquía de respuestas del individuo que las experimenta. En cuanto a la fisiología, las emociones permiten ordenar las respuestas de diversas estructuras biológicas, incluyendo las expresiones faciales, la voz, los músculos y el sistema endocrino, con el objetivo de definir un medio interno adecuado para el comportamiento más óptimo.

Las emociones le permiten a todo individuo establecer su posición respecto al entorno que lo rodea, siendo impulsada hacia otras personas, objetos, acciones o ideas. Las emociones funcionan también como una especie de depósito de influencias innatas y aprendidas.

Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto existen diversas emociones de las cuales podemos nombrar las siguientes:

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

4. Cuando el inteligente es tonto

La inteligencia interpersonal es la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, como operan, como trabajar cooperativamente con ellos. Vendedores, políticos, maestros, médicos clínicos y líderes religiosos de éxito tienen probabilidades de ser individuos con elevado grado de inteligencia interpersonal.

La inteligencia interpersonal es una capacidad correctiva, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida.

La inteligencia interpersonal no debería ser pasada por alto, sobre todo por su sentido común e intuitivo. Entre las inteligencias prácticas que están, por ejemplo, tan valoradas en el lugar del trabajo, está el tipo de sensibilidad que permite a los administradores eficaces captar mensajes tácitos. Por ejemplo cuando Robert Stenberg Psicólogo de Yale le pidió a la gente que describiera a una persona inteligente las habilidades prácticas se contaban entre las principales características mencionadas. En los últimos años un grupo cada vez más grande de psicólogos ha llegado a conclusiones similares, coincidiendo con Gardner en que los antiguos conceptos de Coeficiente Intelectual giraban en torno a una estrecha franja de habilidades lingüísticas y matemáticas, y que desempeñarse bien en las pruebas de Coeficiente Intelectual era más directamente un medio para predecir el éxito en el aula o como profesor pero cada vez menos en los caminos de la vida que se apartan de lo académico.

Coeficiente Intelectual e inteligencia emocional no son conceptos opuestos sino más bien distintos. Todos mezclamos intelecto y agudeza emocional; las personas que poseen un elevado Coeficiente Intelectual pero una inteligencia emocional escasa son, a pesar de los estereotipos, relativamente pocas. En efecto existe una ligera correlación entre Coeficiente Intelectual y algunos aspectos de la inteligencia emocional, aunque lo suficientemente baja para que resulte claro que éstas son entidades totalmente independientes.

A diferencia de las conocidas pruebas de Coeficiente Intelectual, hasta ahora no se conoce ningún teste escrito que proporcione una puntuación de inteligencia emocional, y tal vez nunca exista. Aunque se ha llevado a cabo una amplia

investigación sobre cada uno de sus componentes, algunos de ellos con la empatía se analizan mejor probando la habilidad real de una persona para la tarea por ejemplo, haciéndole interpretar los sentimientos de otro a través de un video en el que se ven sus expresiones faciales. Sin embargo, utilizando una medida de lo que él llama elasticidad del ego, algo bastante similar a la inteligencia emocional.

En resumen podemos ver que muchos estudiantes con altos puntajes en Coeficiente Intelectual han fallado a lo largo de sus vidas mientras que muchas personas con punteos promedio han tenido éxitos significativos. Es decir las personas que tienen un Coeficiente Intelectual alto pueden llegar a tener diferentes problemas como manejar sus emociones o reconocer emociones en los demás.

5. Conócete a ti mismo

Conócete a ti mismo confirma esta piedra angular de la inteligencia emocional: la conciencia de los propios sentimientos en el momento en que se experimentan. A primera vista podríamos decir que nuestros sentimientos son evidentes; una reflexión más cuidadosa nos recuerda épocas en las que hemos sido demasiado inconscientes de los que sentíamos realmente con respecto a algo. Los psicólogos utilizan el termino metacognicion, un término bastante denso, para referirse a una conciencia del proceso del pensamiento y metahumor para referirse a la conciencia de las propias emociones.

Mayer opina que la gente suele adoptar estilos característicos para responder y enfrentarse a sus emociones:

- Consciente de sí mismo: conscientes de sus humores en el momento en que los tienen, estas personas poseen, comprensiblemente, cierta sofisticación con respecto a su vida emocional.
- Sumergido: se trata de personas que a menudo se sienten empantanadas en sus emociones e incapaces de librarse de ellas, como si el humor las dominara.
- Aceptador: si bien estas personas suelen ser claras con respecto a lo que sienten, también tienen tendencia a aceptar sus humores, y no tratan de

cambiarlos. Al parecer existen dos ramas en el tipo de aceptador: los que suelen estar de buen humor y tienen pocos motivos para cambiarlo, y las personas que, a pesar de la claridad que tienen con respecto a su talento, son susceptibles con respecto al mal humor pero lo aceptan con buena actitud.

Existe una enfermedad denominada Alexitimia, estas personas carecen de palabras para expresar sus sentimientos. En efecto, parecen carecer de sentimientos, aunque esto puede deberse en realidad a su incapacidad para expresar emociones más que a una ausencia de las mismas.

Los primeros en reparar estas personas fueron los psicoanalistas desconcertados por una clase de pacientes a los que resultaba imposible tratar con ese método porque no hablaban de sentimientos ni de fantasías y tenían sueños insípidos, en resumen no tenían vida emocional interior de la cual hablar.

La clave para una toma de decisiones personales más acertada es, en resumen, estar en sintonía con nuestros sentimientos, la conciencia de las propias emociones es el eslabón que une el fundamento siguiente de la inteligencia emocional: ser capaz de superar el mal humor.

6. Esclavos de la Pasión

El autodominio, el ser capaces de soportar las tormentas emocionales, a las que nos someten los embates de la fortuna en lugar de ser esclavos de la pasión, ha sido elogiado como virtud desde los tiempos de Platón. La antigua palabra griega que lo define era *sophrosyne*, cuidado e inteligencia para conducir la propia vida; un equilibrio y una sabiduría templados, como lo tradujo Page DuBois, un helenista. Los romanos y la primitiva iglesia cristiana lo llamaron *temperantia*, *templanza*, el dominio del exceso emocional. El objetivo es el equilibrio, no la supresión emocional: cada sentimiento tiene su valor y su significado. Una vida sin pasión sería un aburrido paramo de neutralidad, aislado y separado de la riqueza de la vida misma. Pero, como señaló Aristóteles, lo que se quiere es la emoción adecuada, el sentir de manera proporcionada a las circunstancias. Cuando las emociones son demasiado apagadas crean aburrimiento y distancia; cuando están fuera de control y son demasiado extremas y persistentes, se vuelven patológicas,

como en la depresión inmovilizante, la ansiedad abrumadora, la furia ardiente y la agitación maniaca. En efecto, mantener bajo control nuestras emociones perturbadoras es la clave para el bienestar emocional; los extremos emociones que crecen con demasiada intensidad o durante demasiado tiempo socavan nuestra estabilidad. Por supuesto, no se trata de que debamos sentir una única clase de emoción; ser felices todo el tiempo en cierto modo sugiere el carácter anodino de esos prendedores que mostraban un rostro sonriente y que tuvieron su auge en los años 70. Sin embargo dominar nuestras emociones es en cierto modo una tarea absorbente: la mayor parte de lo que hacemos sobre todo en nuestro tiempo libre es un intento por dominar nuestros estados de ánimo. Toda nuestra actividad, desde leer una novela o ver televisión, hasta las actividades y los compañeros que elegimos, puede ser una forma de hacernos sentir mejor.

Como hemos visto, el diseño del cerebro significa que muy a menudo tenemos poco o ningún control sobre el momento en que somos arrasados por la emoción, o sobre cuál será esa emoción. Pero si podemos decir cuánto tiempo durara esa emoción. La cuestión no surge con la tristeza, la preocupación o la ira común y corrientes, normalmente esos estados de ánimo pasan con el tiempo y paciencia. Pero cuando estas emociones poseen gran intensidad y se prolongan más allá de un punto adecuado, se funden en sus perturbadores extremos: la ansiedad crónica, la ira incontrolable, la depresión. Y en sus formas más severas e intratables pueden ser necesarias la medicación, la psicoterapia o ambas.

7. La aptitud Magistral

Howard Garner, psicólogo de Harvard que desarrollo la teoría de las inteligencias múltiples, considera el estado de flujo y los estados positivos que lo caracterizan como parte de la forma más saludable de enseñar a los chicos, motivándolos desde el interior más que amenazándolos u ofreciéndoles una recompensa. Deberíamos utilizar los estados positivos de los niños para incitarlos a aprender en los campos donde ellos pueden desarrollar sus capacidades. El estado de flujo es un estado interno que significa que un niño está ocupado en una tarea adecuada. Uno debe encontrar algo que le guste y ceñirse a eso. Es el aburrimiento en la escuela lo que hace que los chicos peleen y alboroten, y la sensación abrumadora

de un desafío lo que les provoca ansiedad con respecto a la tarea escolar. Pero uno aprende de forma óptima cuando tiene algo que le interesa y obtiene placer ocupándose de ello.

La estrategia utilizada en muchas de las escuelas que están poniendo en práctica el modelo de Gardner de las inteligencias múltiples, gira en torno a la identificación del perfil de las capacidades naturales de un niño y el aprovechamiento de sus puntos fuertes así como al intento de apuntar sus debilidades. Un niño que posee talento natural para la música o el movimiento, por ejemplo, entrara en el estado de flujo más fácilmente en esa esfera que en aquellas para las que es menos capaz. Conocer el perfil de un niño puede ayudar al maestro a sintonizar la forma en que se presenta el tema y se ofrecen lecciones al nivel que más probablemente proporcionara un desafío óptimo, desde el correctivo hasta el sumamente avanzado. Esto hace que el aprendizaje resulte más placentero, en lugar de atemorizante o aburrido. “Lo que se espera es que cuando los chicos alcancen el estado de flujo gracias al aprendizaje se sentirán estimulados a aceptar desafíos en nuevas áreas”, afirma Gardner, y añade que la experiencia sugiere que las cosas son así.

8. Las raíces de las empatías.

La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos.

Los psicólogos del desarrollo han descubierto que los bebés sienten una preocupación solidaria incluso antes de darse cuenta plenamente de que existen como seres separados de los demás. Incluso pocos meses después del nacimiento, los bebés reaccionan ante la perturbación de quienes lo rodean como si esa perturbación fuera algo propio, llorando cuando ven las lágrimas del otro niño. Cuando llegan al año, aproximadamente, empiezan a darse cuenta de que la congoja no es la de ellos sino la de otra persona, aunque aún parecen confundidos y no saben qué hacer al respecto. En una investigación llevada a cabo por Marin L. Hoffman, de la Universidad de Nueva York, por ejemplo, un niño de un año hizo que su propia madre consolara a un amigo que lloraba haciendo

caso omiso de la madre del niño, que también estaba en esa habitación. Esta confusión también se ve cuando los niños de un año imitan la aflicción de otra persona, tal vez para comprender mejor lo que sienten; por ejemplo, si otro bebe se lastima los dedos, un niño de un año podría llevarse los dedos a la boca para comprobar si a él también le duelen. Al ver llorar a su madre, un bebe se secó los ojos, aunque él no había llorado.

Esta mimetización motriz, como se suele llamar, es el sentido técnico original de la palabra empatía, tal como fue utilizada por primera vez en los años veinte.

Empatía deriva de la palabra inglesa *empathia*, que significa sentir dentro, término utilizado en un principio por los teóricos de la estética para designar la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de otra persona.

Una de las formas más siniestras en que esta ausencia de empatía puede mostrarse fue descubierta accidentalmente en un estudio de maridos golpeadores. La investigación reveló una anomalía fisiológica entre varios de los esposos más violentos, que regularmente golpeaban a sus esposas. Los maridos adoptan esta conducta de estado frío y calculador, en lugar de hacerlo mientras están dominados por el apasionamiento de la ira.

En resumen la empatía es la capacidad de sintonizarse emocionalmente con los demás es una capacidad que se puede desarrollar y que consiste en ciertos componentes como la capacidad de captar mensajes no verbales.

9. Las Artes Sociales

La mayor parte del contagio emocional es mucho más sutil, parte de un intercambio tácito que se produce en cada encuentro. Transmitimos y captamos estados de ánimo unos de otros en lo que equivale a una economía subterránea de la psiquis en la que algunos encuentros son tóxicos y algunos nutritivos. Este intercambio emocional se produce típicamente en un nivel sutil y casi imperceptible; la forma en que un vendedor le da a uno las gracias puede hacer que se sienta pasado por alto, ofendido o verdaderamente bienvenido y apreciado. Nos contagiamos mutuamente los sentimientos como si se tratara de una especie de virus social.

Enviamos señales emocionales en cada encuentro, y esas señales afectan a aquellas personas con las que estamos. Cuanto más hábiles somos socialmente, mejor controlamos las señales que emitimos; la reserva de la sociedad cortes es, después de todo, solo un medio para asegurar que ninguna filtración emocional alterara el encuentro. La inteligencia emocional incluye el manejo de este intercambio popular y encantador son términos que utilizamos para referirnos a la persona con la que nos gusta estar porque sus habilidades emocionales nos ayudan a sentirnos bien. La gente que es capaz de ayudar a otros a calmar sus sentimientos posee un producto social especialmente valioso; son almas a quienes otros recurren cuando padecen alguna importante necesidad emocional. Todos formamos parte de la caja de herramientas del otro para el cambio emocional, para bien o para mal. Existen diversos experimentos donde podemos observar como ocurre este cambio de emociones y estados de ánimo; al sentar a dos personas una frente a la otra y estos se mantienen serios así será con los dos pero cuando una de estas dos personas cambia repentinamente sus estado de animo a una sonrisa la otra persona también lo hace es así como podemos observar el claro ejemplo del contagio de nuestras emociones. Inconscientemente imitamos emociones que vemos en otra persona a través de la mímica, su expresión facial, sus gestos, su tono de voz y otras formas de expresión que podemos mostrar en diferentes circunstancias.

10. El Temperamento no es el Destino

El temperamento puede ser definido en función del humor que tipifica nuestra vida emocional. En cierta medida, cada uno de nosotros posee una amplia gama emocional; el temperamento nos es dado en el nacimiento, forma parte de la lotería genética que tiene una fuerza apremiante en el desarrollo de la vida. Esto lo podemos observar desde el nacimiento de un niño será sereno y placido o irritable y difícil. Los niños tímidos parecen llegar a la vida con un circuito nervioso que los hace más sensibles incluso a la tensión más suave: desde el nacimiento, su corazón late más rápido que el de otros niños en respuesta a situaciones extrañas o nuevas. Sin duda el arte de serenarse solo se denomina al cabo de muchos años y con nuevos medios, mientras la maduración del cerebro ofrece al niño

herramientas emocionales cada vez más elaboradas. Recordemos que los lóbulos frontales, tan importantes para regular el impulso límbico, maduran en la adolescencia. Otro circuito clave que continua modelándose a lo largo de la infancia se centra en el nervio vago, que en un extremo regula el corazón y otras partes del cuerpo, y en el otro envía señales a la amígdala desde las suprarrenales, instalándolas a segregar catecolaminas, que preparan la respuesta de lucha o fuga. Los padres deben modificar el tono del nervio e sus hijos, esto es entrenarlos emocionalmente; hablando con los niños de sus sentimientos, comprenderlos, entrenándolos a lo que deben hacer, evitar golpes. Cuando los padres hacen esto, los niños son más capaces de suprimir la actividad del vago que hace que la amígdala prepara el organismo con las hormonas propias de la respuesta de lucha o fuga y así se comportan mejor.

Es así como podemos darnos cuenta que el temperamento nato y biológico puede moldearse a lo largo de la vida emociones y de las experiencias que cada persona va obteniendo a través de la vida.

Conclusiones

En la actualidad como podemos observar es de vital importancia utilizar la inteligencia emocional dentro de las organizaciones, esto para tener mejores resultados en la empresa. Para que todo esto se lleve a cabo de la manera correcta fue necesario primeramente mencionar antecedentes de la administración entre los puntos que se tocaron fueron; antecedentes, la administración en la época primitiva, la administración en la revolución industrial siendo este uno de los principales ya que a partir de este comienzan a participar las maquinas dentro de la empresa esto con el fin de reducir la mano del hombre y se obtuvieran mejores resultados al utilizar alguna máquina, sin olvidar que aún se utiliza la mano del hombre para que pueda tener mejores resultados.

Siguiendo así también analizamos el proceso administrativo ya que este es el principal que se tiene que llevar a cabo en una organización esto para llevar una serie de pasos y tener un orden sobre lo establecido ¿Qué pasaría si en una empresa no se lleva a cabo el proceso administrativo de la manera correcta? Es muy sencillo no se lograrían los objetivos ya sea a corto, mediano o largo plazo. Uno de los principales objetivos en las empresas es obtener las utilidades deseadas y de lo contrario no tener pérdidas ya sea en dinero o materiales. Además es importante también tener muy en cuenta cada una de las subetapas de la administración esto para conocer más a fondo el proceso administrativo y así los colaboradores de la empresa cometan menos errores porque como sabemos en cada organización existen subordinados no maquinas perfectas las cuales no cometen ningún error, estamos expuestos a diferentes tipos de problemas dentro de la organización por eso es que a continuación se relató sobre el comportamiento de los trabajadores y como se relacionan en sus grupos de trabajo, es aquí donde también se relaciona completamente el liderazgo y cómo influye este en la empresa. Como lo pudimos observar los lideres no nacen se hacen y se forjan con el paso del tiempo, todos tenemos diferentes habilidades y es ahí donde podemos descubrir esta de gran importancia como lo es el ser un líder. En todas las organizaciones deben existir líderes no solo uno sino varios y son los que llevan a los demás de la mano para que se logren los objetivos ya sea

por cada área o pequeños grupos de trabajo que se forman dentro de la organización. Estos líderes no solo dan órdenes sino que además motivan y guían a los trabajadores que están a su cargo para que se logren los objetivos. Es aquí donde comienza la importante participación de la inteligencia emocional, este es un concepto relativamente nuevo pero que ya se ha venido utilizando en diferentes empresas tener un balance entre los sentimientos y la razón define lo bien que podemos colaborar dentro de una empresa, también es importante conocer nuestras emociones y saber por qué y en qué momento se pueden presentar, además de saber controlarlas en cualquier momento, la inteligencia emocional aplicada dentro de una organización nos ayuda a facilitar el que tengamos colaboradores con problemas para lograr objetivos y además a aquellas personas que no pueden tener una buena relación con sus compañeros. Las emociones juegan un papel muy importante dentro del sistema límbico es decir en la parte central de todo lo que recibe órdenes dentro de nuestro cuerpo por eso la importancia dentro de cada ser humano.

Como también pudimos observar el coeficiente intelectual alto no es señal que la persona se desarrolle de manera correcta y que además no tenga problemas para lograr sus objetivos sino todo lo contrario a estas personas es a las que mejor debemos estudiar, aunque todavía no existen como tal pruebas las cuales nos ayuden a determinar la inteligencia emocional podemos realizar diferentes actividades grupales para ver qué tal se relacionan unos con otros.

La familia es una escuela emocional, es decir también juega un papel muy importante dentro de nuestras emociones a través de ella podemos formar nuestro temperamento y destruir diferentes traumas y abusos. También un factor importante dentro de nuestro círculo social es la escuela a través de ella también podemos formar diferentes grupos, además que ahí también podemos descubrir diferentes emociones es así como nos damos cuenta de la gran importancia que comienza a tomar la inteligencia emocional en la empresa y los diferentes factores que tenemos que tomar en cuenta para llegar a aplicarla de la manera correcta.

Fuentes de Información

1. Achua, R. N. (2005). *Liderazgo*. Ciudad de México : Thomson.
2. Agustin, R. P. (2010). *Administración de empresas; Teoría y Práctica*. Ciudad de México: Limusa.
3. Alvarez, G. J. (2005). *Historia del pensamiento Administrativo* . Ciudad de México: Pearson.
4. Byars, L. W. (1995). *Administración Teoría y Aplicaciones*. Ciudad de México : Alfaomega .
5. Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. España: Javier Vergar.
6. Goleman, D. (2015). *La Inteligencia Emocional* . Ciudad de México: Ediciones B.
7. James A. F. Stoner, R. E. (1996). *Administración* . Ciudad de México: Pearson.
8. Martínez, L. M. (2014). *Fundamentos de la Administración*. Ciudad de México: Trillas.
9. Mathias, S. (1990). *Planeación Estratégica en Empresas Públicas* . Ciudad de México: Trillas.
10. Ponce, A. R. (2001). *Administración Moderna*. Ciudad de México: Limusa.
11. Roberto Rabouin, L. M. (2008). *Habilidades Directivas para un nuevo Management* . Buenos Aires: Pearson .
12. Rodríguez, S. H. (2002). *Introducción a la Administración*. Ciudad de México: Mc. Graw-Hill.
13. Terry, G. R. (2000). *Principios de la Administración*. Ciudad de México: Cecsá .
14. Valencia, J. R. (2002). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Ciudad de México: Thomson.
15. Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Colombia: Pearson.