



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.
INCORPORACIÓN No. 8727-02
A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Influencia de las emociones
negativas en el desempeño
laboral de los trabajadores
de la Junta Local de
Sanidad Vegetal en
Uruapan, Michoacán.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Marcela Monserrat Guzmán López

Asesor:

L.A. Carmen Lucia Mora Ochoa.



Uruapan, Michoacán. 29 de junio de 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimiento

1. Agradezco primeramente a mi Dios Jehová por darme el don maravilloso que es la vida, a mi familia, a mi novio, salud, fuerza, paciencia, sustento, amor, alimento espiritual y sobre todo la dicha tan grande de permitirme haber logrado uno de los sueños más importantes en mi vida, gracias Jehová por estar siempre conmigo iluminado mi camino.
2. Agradezco a mis padres **Marcelino Guzmán Rubio** y **Ma. Isabel López Gallardo**, por apoyarme económica y moralmente en todos los sentidos, gracias por creer en mí, este triunfo va dedicado para ustedes con todo mi amor, siempre los llevare en mi corazón jamás olvidare a los que me dieron este gran regalo.
3. Agradezco a mi novio **Francisco Javier Flores Rodríguez**, por ser mi motor en esta parte de mi vida y motivarme siempre a ser mejor en todo sentido, quiero que sepas que **TE AMO** con todo mi corazón, gracias por creer en mí.
4. Agradezco a mis maestros por ser parte de mi formación, sus consejos, su amistad, su ejemplo, gracias por compartir sus conocimientos e impulsarnos a ser unos excelentes profesionistas.
5. Agradezco a mi tía **Juanita López Gallardo** por siempre creer y estar orgullosa de mí, y ser un ejemplo de que, si queremos algo ay que luchar sin descansar hasta lógralo, gracias tía.
6. Agradezco a mis abuelos por estar tan orgullosos de mí, aunque algunos de ellos ya no están con nosotros sé que estarían muy contentos de este triunfo que también con mucho cariño les dedico.

¡MUCHAS GRACIAS POR TODO LOS LLEVO EN MI CORAZON”!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
--------------------------	----------

CAPÍTULO 1: LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Antecedentes Históricos.....	7
1.1.1 Influencia de los Filósofos.....	8
1.2 Definiciones de Administración.....	8
1.2.1 Las funciones de la Administración.....	10
1.2.2 Características de la Administración.....	11
1.2.3 Su importancia.....	12
1.3 Proceso Administrativo.....	13
1.3.1 Planeación.....	13
1.3.2 Su importancia.....	15
1.3.3 Organización.....	16
1.3.4 Su importancia.....	18
1.3.5 Integración.....	19
1.3.6 Su importancia.....	20
1.3.7 Dirección.....	21
1.3.8 Su importancia.....	22
1.3.9 Control.....	23
1.3.10 Su importancia.....	24
1.4 Principios de la Administración.....	25

CAPÍTULO 2: LA EMPRESA

2.1 Concepto.....	29
2.1.1 Características de la empresa.....	30
2.2 Elementos que forman la empresa.....	31
2.2.1 Valores de la empresa.....	33
2.2.2 La unidad empresarial y sus distintos aspectos.....	34
2.2.3 Áreas funcionales de la empresa.....	38
2.2.4 La empresa y su entorno.....	40

2.3 El empresario.....	41
2.4 Clasificación de Empresas.....	43

CAPÍTULO 3: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

3.1 Cerebro Emocional.....	48
3.1.1 Nuestras dos mentes.....	49
3.1.2 El desarrollo del cerebro.....	50
3.2 Naturaleza de la Inteligencia Emocional.....	51
3.2.1 La inteligencia emocional y el destino.....	51
3.2.2 Spock contra data: cuando la cognición no basta.....	52
3.2.3 ¿Las emociones pueden ser inteligentes?.....	54
3.2.4 El Coeficiente Intelectual y la inteligencia emocional: los tipos puros.....	57
3.2.5 Conócete a ti mismo.....	59
3.3 La aptitud maestra.....	60
3.3.1 Estados de ánimo negativos, pensamientos negativos.....	62
3.3.2 El optimismo: el gran motivador.....	64
3.3.3 Las raíces de la empatía.....	64
3.3.4 Las artes sociales.....	65
3.3.5 Los rudimentos de la inteligencia social.....	66
3.4 Inteligencia Emocional Aplicada.....	68
3.4.1. Ejecutivos con corazón.....	69
3.4.2. La peor forma de motivar a alguien.....	70
3.4.3. La estrategia adecuada.....	71
3.4.4. Aceptar la diversidad.....	72
3.4.5. La sabiduría de las organizaciones y el colectiva.....	73
3.5 ¿Qué Tipo de Cambios Conlleva la Alfabetización Emocional?.....	74
3.6 ¿Qué es la Programación Neurolingüística?.....	76
3.7 Proceso para plantearse objetivos.....	76

3.8 Comunicación.....	79
3.8.1 Sintonía.....	81
3.9 Del fracaso a la información útil.....	82
3.10 Metaprograma.....	83
3.11 Enmarcar.....	85
3.11.1. Reuniones.....	86

CAPÍTULO 4: CASO PRÁCTICO

Justificación.....	88
Objetivo General.....	89
Objetivos Específicos.....	89
Diagnóstico.....	91
Propuestas.....	108
Conclusiones.....	117
Bibliografía.....	118
Anexos.....	120

Introducción

El estudio que se presentará en esta tesis es acerca de la **influencia de las emociones negativas en el desempeño laboral de la Junta local de Sanidad Vegetal de la Ciudad de Michoacán**, para poder tener una investigación satisfactoria acerca del tema ya mencionado es necesario saber los aspectos básicos que integran a la **Administración**, primeramente sus antecedentes o su origen, los precursores de dicha disciplina, su proceso para poder llevar a cabo cada acción que se realizará dentro o fuera de una empresa y finalmente los principios que la rigen para poder actuar en armonía con ellos y así poder tener éxito en un entorno empresarial.

En el segundo capítulo se hablará acerca del lugar en el que principalmente se pondrá en práctica la administración, la empresa, aquí se hizo enfoque primordialmente en lo que significa, los elementos que la conforman tanto dentro como fuera de la estructura física, para que ésta lleve a cabo sus operaciones de manera satisfactoria y concluirá el capítulo con la clasificación de empresa de acuerdo con su tamaño, giro, razón social, etc.

Finalmente se llegará a donde la investigación tiene como base los fundamentos y herramientas de la **Programación neurolingüística e Inteligencia Emocional**, que se podrá aplicar a los empleados de la organización antes mencionada, y así poder dar cuenta del desempeño laboral de este recurso humano, así como la razón de su alta o baja productividad se debe a la influencia de las emociones negativas.

Capítulo 1

La Administración



Este capítulo hablará acerca de cómo surge la administración, sus definiciones en palabras de distintos autores, así como el proceso administrativo que se usa para poder realizar un proyecto a futuro, finalmente se hablará de los principios con los que se rige la administración.

1.1 Antecedentes Históricos.

Todo tiene un origen, aquí se descubre acerca de la historia de la administración, así como algunos personajes la utilizaron e hicieron aportes a ésta.

La historia de la administración es reciente. En el curso de toda la crónica de la humanidad, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sin embargo, a partir del siglo XX, es que surgió y estalló en un desarrollo de notable auge e innovación. Una de las razones de esto es que hoy en día, la sociedad típica de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las organizaciones (como la producción de bienes o servicios en general) se confía a las organizaciones (como industrias, universidades, servicios públicos, etcétera), que deben administrarse para ser más eficientes y eficaces. Poco antes, a mediados del siglo XIX la sociedad era completamente diferente. Las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban las pequeñas oficinas, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (como médicos, abogados y artistas que trabajan por cuenta propia), el agricultor, el almacén de la esquina, etcétera. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, las organizaciones y su administración es un capítulo que comenzó hace poco. (CHIAVENATO: 2006:28)

1.1.1 Influencia de los Filósofos.

Hubo filósofos que utilizaron la administración para realizar actividades específicas, y nos hablan de la universalidad que tiene la administración en la vida diaria, en este apartado se citarán solo algunos de los filósofos que nos hablan de la ciencia ya mencionada.

De la antigüedad, la administración ha recibido la influencia de la filosofía. El filósofo griego Sócrates (470 a.C.-399 a.C.), en su discusión con Nicómaco, expone su punto de vista sobre la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico de la experiencia.

Platón (429 a.C. -347 a.C.), filósofo griego, discípulo de Sócrates, analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego. En su obra "**La República**", expone la forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos.

Francis Bacon (1561-1626), filósofo y estadista inglés, fundador de la Lógica Moderna, basada en el método experimental e inductivo, muestra la preocupación práctica por separar, experimentalmente, lo esencial de lo accidental o accesorio. Bacon se anticipó al principio de Administración conocido como *principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio*. (IBID: 2006:28)

1.2 Definiciones de Administración.

La administración se considera una ciencia básica en la vida cotidiana, aún más en la vida empresarial, pero en sí qué es la Administración, es aquí donde daremos la respuesta a esta cuestión, dándole un enfoque diferente de acuerdo con cada autor.

Según Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración Moderna" su definición etimológica dice, que la palabra "administración" se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo

compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es pues, diametralmente opuesta a la de *magister*: de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*.

Si “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.

Así, la etimología de administración da 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.

Reuniendo los elementos obtenidos se puede formar la definición siguiente de la Administración: es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. (REYES: 1992:14)

Si se quisiera sintetizar podría decirse que la Administración es la técnica de la coordinación.

De la Administración de Empresas, y a reserva de analizar más adelante el concepto de éstas, podemos formular esta definición: es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que la integran. (IBID: 1992:15)

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupo, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. Es decir, realiza las siguientes actividades básicas:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control.
- La administración se aplica a cualquier clase de organización.

- Se aplica a todos los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear un valor agregado.
- La administración está interesada en la productividad; esto implica efectividad y eficiencia. (KOONTZ Y WEIHRICH: 1993:4)

1.2.1 Las funciones de la Administración.

Como ya se había mencionado anteriormente la administración es universal y se puede utilizar de diversas maneras, pero en este caso se dará un enfoque más gerencial dentro de una empresa, haciendo mención del proceso administrativo que se debe de utilizar para realizar las diversas actividades dentro de una organización.

Al estudiar la administración es útil dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control- alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan dichas funciones.

Así, los conceptos, principios, teoría y técnicas de la administración se agrupan estas cinco funciones.

Esta estructura se ha usado y comprobado durante muchos años. Aunque existen diversas formas de organizar el conocimiento gerencial, la mayoría de los autores de libros de texto en la actualidad han adoptado esta estructura o una similar incluso después de experimentar en ocasiones con formas alternativas de estructurar el conocimiento.

Algunos estudiosos han organizado el conocimiento administrativo alrededor de los roles de los gerentes, como se muestra en la perspectiva. Es evidente que este enfoque ha hecho aportes valiosos al estudio de la administración, puesto que también centra su atención en lo que hacen los gerentes y proporciona evidencia de planeación, organización, integración, dirección y control. (KOONTZ Y WEIHRICH: 1993:4)

1.2.2 Características de la Administración

La administración como cualquier otra cosa posee características propias, que la hacen especial, a continuación, mencionaremos algunas de éstas para conocer más acerca de esta ciencia:

Su universalidad. El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tienen siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejercicio, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa: funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr., un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases, elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gr., al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr., en una empresa se forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”. (REYES: 1992:16)

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo.

(CHIAVENATO: 2006:11).

1.2.3 Su importancia

La administración tiene características muy especiales y útiles, las cuales pueden tener vital importancia en la vida empresarial, pero para saber qué tan importante suele ser la administración a continuación se verán algunos puntos.

➤ Bastan los siguientes hechos para demostrarla:

La Administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una

mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

La elevación de productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo. (REYES: 1992:17)

1.3 Proceso Administrativo

Cuando se escucha la palabra proceso se viene a la mente “pasos”, y efectivamente es una serie o conjunto de pasos que se deben seguir para poder lograr algo que queremos realizar.

Lourdes Munch en su libro “**fundamentos de la administración**” nos dice que el proceso administrativo en su concepción más sencilla se puede definir como la administración en acción o también como: “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (MUNCH: 2014:34)

1.3.1 Planeación

La planeación es el inicio del proceso administrativo el cual consta de cinco etapas a veces más o en otras ocasiones menos, esto dependerá de cada autor y las

necesidades que tenga cada empresa o persona en específico para realizar una determinada actividad.

Según Agustín Reyes Ponce en su libro “Administración Moderna”, menciona que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

Goetz dijo que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. Equivalente a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso Anthony afirma que planear “consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro”.

Según Idalberto Chiavenato nos dice que la planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura.

Empieza por la determinación de los objetivos y detallas los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. (IBID: 2006:143)

La planeación comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre curso de acción futuros alternativos. Por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional

a objetivos preseleccionados. En la planeación también está implícita la innovación administrativa.

La planeación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirían. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque factores fuera de nuestro control puedan inferir con los planes mejor concebidos, a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planeación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas. (KOONTZ Y WEIHRICH: 1993:48)

1.3.2 Su importancia

Planear es tan importante como hacer, porque:

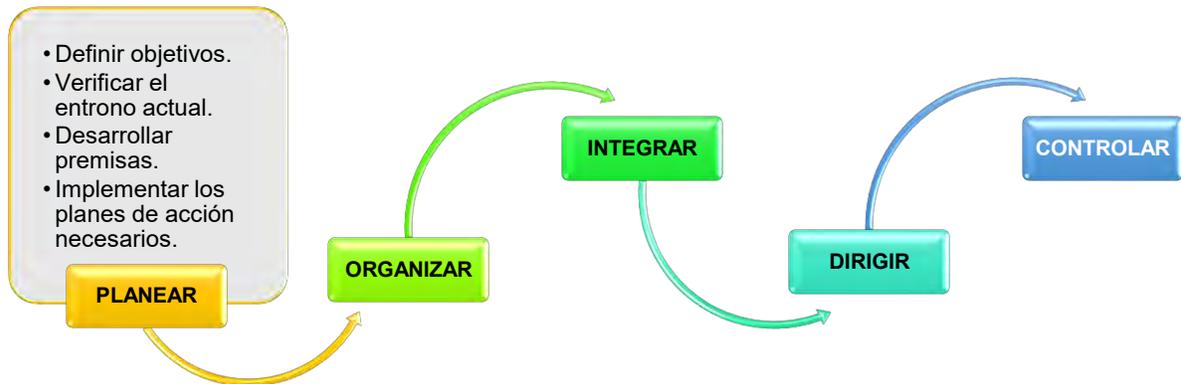
La eficiencia, obra de orden, no puede venir de acaso, de la improvisación.

Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros”. Se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.

Todo control es imposible si no se compara con el plan previo si se trabaja a ciegas. La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación. (REYES: 1992:244)



Fuente: (MUNCH: 2014:10)

1.3.3 Organización.

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, es donde se comienza a darle forma a la estructura que formará parte de la empresa.

La palabra organización viene del griego “órganon”, que significa instrumento. Pero quizá ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra “organismo”. Éste implica necesariamente:

Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.

Unidad funcional. Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común o idéntico.

Coordinación y autoconstrucción. Precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una tecnología específica.

Sheldon la considera como “el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal

manera que las laborales que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”.

Beechler, Carmichael y Sarchet la definen como “la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos”.

Koontz y O’Donnell mencionan: “Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos... y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa”. (IBID: 2004:276)

Idalberto Chiavenato dice que la organización es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los organiza involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Organizar consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

La organización significa la estructura intencional de roles de una empresa formalmente organizada. Para que el gerente organice bien la estructura, tiene que proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya del modo más efectivo a las metas del grupo.

En las organizaciones más formales tiene que haber espacio para la discreción, para la utilización ventajosa de los talentos creativos y el reconocimiento de las preferencias y capacidades individuales. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo se tiene que canalizar hacia las metas del grupo y la organización. (KOONTZ Y WEIHRICH: 1993:143)

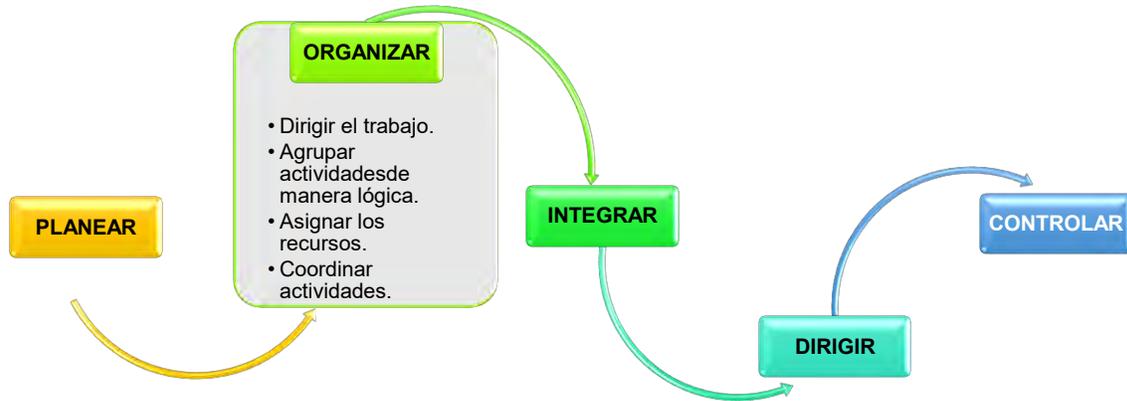
1.3.4 Su importancia

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por lo ya visto.

Tiene también gran importancia por construir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es “. De ahí que muchos, al hacer el estudio de la organización, prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción a un desarrollo de los trabajadores y jefes.

Lo anterior no significa que se niegue en forma alguna que la organización requiere tomar en cuenta constantemente los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer para adaptarse a ellos, pero se cree que debe precisarse primero cómo debería ser la organización, y después integrar ésta, como resulte más conveniente de acuerdo con los elementos de que se dispone, pero sin perder de vista aquello que debe atenderse. (REYES: 1992:277)



Fuente: (MUNCH: 2014:10)

1.3.5 Integración.

Esta etapa del proceso que conlleva la administración requiere de la conformación de todo tipo de recurso que sea necesario para la actividad de la empresa, aunque cabe mencionar que el recurso al que se le da más énfasis es el recurso humano. “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (REYES: 2004:336)

Obtener los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la integración. Puesto que, en las clases de producción, ventas, seguridad industrial, finanzas, etcétera, se estudiará la integración de cosas, aquí nos referimos especialmente a la de personas. Y, sobre todo, al aspecto específicamente administrativo. (REYES: 2004:336)

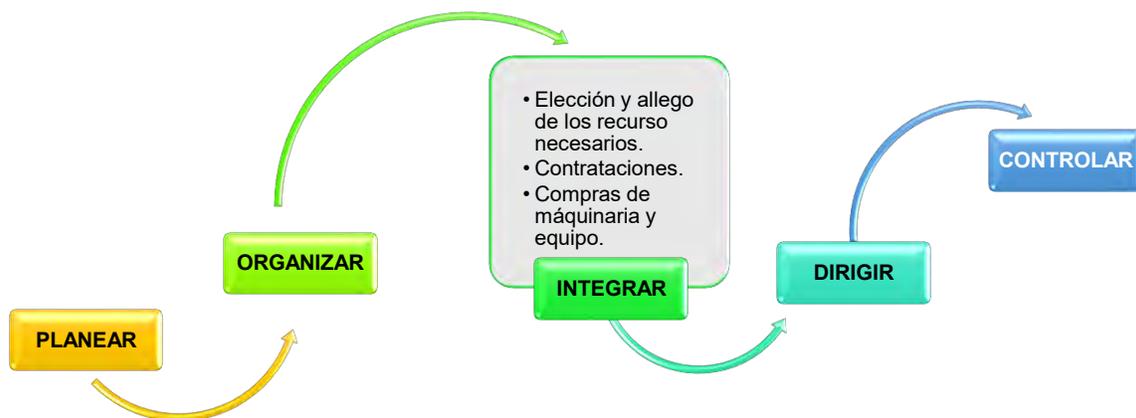
La función administrativa de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Esto incluye identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, mantener un inventario de las personas disponibles, y reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear

las carreras, remunerar y capacitar o de alguna otra forma desarrollar tanto a los candidatos como a los que desempeñan en la actualidad los trabajos para cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Es claro que la integración de personal tiene que estar estrechamente vinculada a la organización, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos. (KOONTZ Y WEIHRICH: 1993:232)

1.3.6 Su importancia

Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que “la teoría” formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.

Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico. Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc. (REYES: 1992:337)



Fuente: (MUNCH: 2014:10)

1.3.7 Dirección.

La penúltima etapa del proceso ya mencionado en los subtemas anteriores es donde se dirigen a nuestro equipo de trabajo para lograr el cumplimiento y tal vez la superación de nuestros objetivos.

Etimológicamente nos dice que la palabra *dirección* proviene del verbo *dirigiré*; éste se forma a su vez del prefijo *di*, intensivo, y *regere*: regir, gobernar. Esta última deriva del sanscrito *raj*, que indica *preeminencia*.

Es curioso observar la similitud que tiene esta etimología con la palabra administración, una posición preeminente, lo cual no es extraño, ya que la dirección es el corazón o esencia de la administración. (IBID: 2004:384)

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (REYES: 2004:384)

En este caso Idalberto Chiavenato nos habla acerca de esta tercera función administrativa, la cual tiene como función: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces,

necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

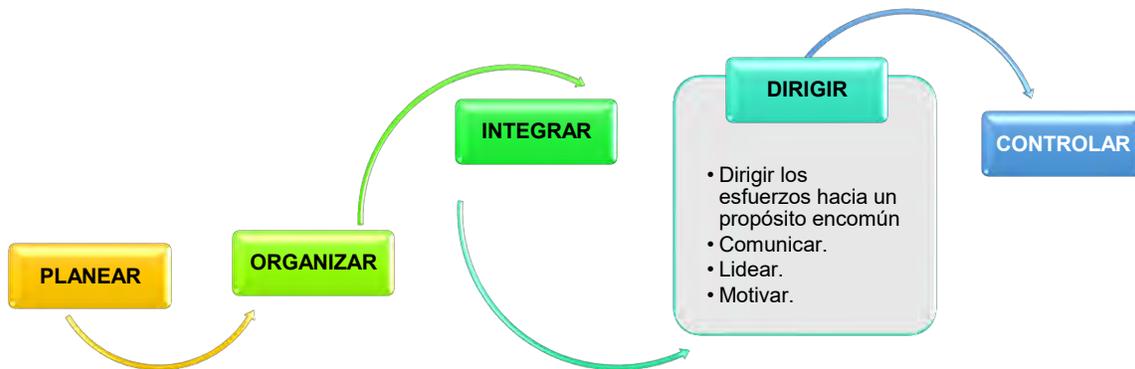
La función gerencial de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. (KOONTZ Y WEIHRICH: 1993:320)

1.3.8 Su importancia

Nótese que la dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan para preparar las etapas de la parte dinámica, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.



Fuente: (MUNCH: 2014:10)

1.3.9 Control.

En esta última etapa del proceso administrativo es donde se convierte en estándares aquellos objetivos que plasmamos en la parte de planeación y trabajamos para poderlos cumplir y estarlos superando nuevamente.

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejoras y formular nuevos planes. (REYES: 2004:440)

Si se desea una definición sistemática, puede adoptarse la siguiente:

Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos:

- a) Control automático (feedback control).
- b) Control sobre resultados (open control). (REYES: 2004:440)

Según Idalberto Chiavenato nos dice que el control forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

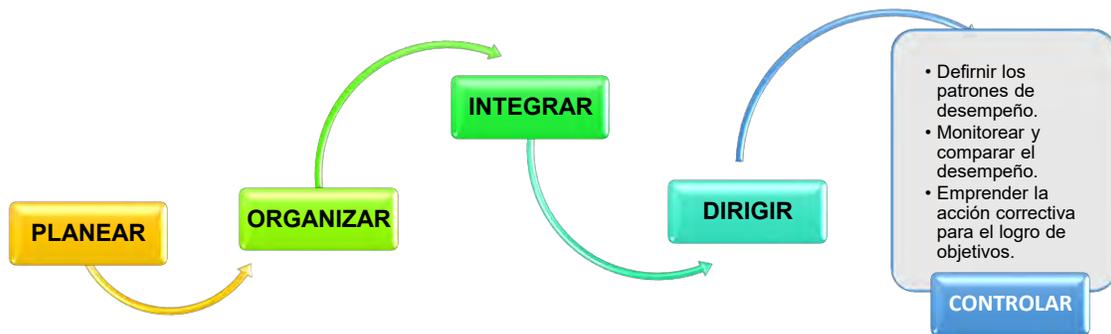
La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. (REYES: 1992:386)

La función gerencial del control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos. (KOONTZ Y WEIHRICH: 1993:419)

1.3.10 Su importancia

Cierra el ciclo de la administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.

Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.



Fuente: (MUNCH: 2014:10)

1.4 Principios de la Administración según Henri Fayol

1) UNIDAD DE MANDO: Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.

2) AUTORIDAD: A pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.

3) UNIDAD DE DIRECCIÓN: Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo debe tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, debe contar con un administrador para cada caso.

4) CENTRALIZACIÓN: Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad.

5) SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL: Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.

6) DISCIPLINA: Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.

7) DIVISIÓN DEL TRABAJO: La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.

8) ORDEN: Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde.

9) JERARQUÍA: El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.

10) JUSTA REMUNERACIÓN: Todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo con el trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.

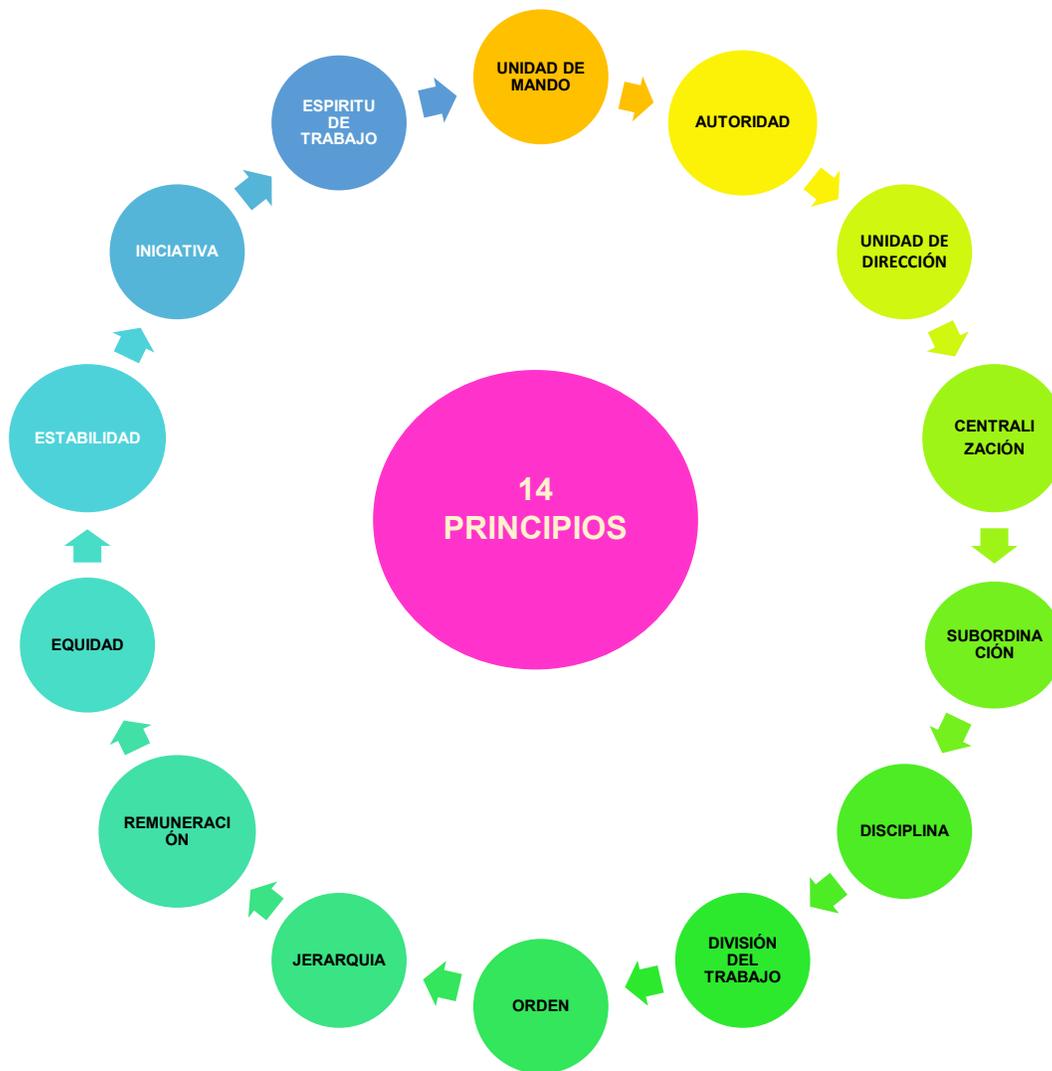
11) EQUIDAD: Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos.

12) ESTABILIDAD: Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.

13) INICIATIVA: Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.

14) ESPÍRITU DE CUERPO: El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral.

En este capítulo se observa cada una de las etapas del Proceso Administrativo, las cuales son la planeación, organización, Integración, dirección y control, cabe resaltar que hay diferentes procesos administrativos los cuales incluyen las etapas antes mencionadas o puede que incluyan más o menos pasos, esto dependerá del autor. Cada persona podrá utilizar el proceso que mejor le convenga o ayude para realizar cierta actividad de la manera más eficiente posible.



Elaboración Propia.

Se ha conocido algunos elementos que conforman la administración, desde sus antecedentes hasta su concepto, proceso y principios que conlleva esta disciplina dentro de una empresa en específico.

Gracias a ella se puede llevar a cabo la mayoría de las operaciones dentro de una empresa, en todos sus aspectos y departamentos, con el objetivo de obtener resultados exitosos en todas las actividades realizadas.

Capítulo 2

La Empresa



2.1 Concepto de empresa

Las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital. (LOURDES MUNCH: 1994:26)

En cierta medida, la historia y el desarrollo económico de un país se sustentan en el desarrollo de sus empresas. Desde el punto de vista administrativo y según Munch, la empresa es un “grupo social, unidad productiva, en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.

Así como la parte más importante de la sociedad es la familia, en la economía, la unidad fundamental es la empresa, la cual cumple con una función social ya que crea fuentes de trabajo, proporciona bienes y servicios para la satisfacción de los consumidores, contribuye al bienestar socioeconómico de la región en donde se encuentra, propicia la expansión o el origen de nuevas ciudades, fomenta la investigación y el desarrollo tecnológico de una región o de un país, y mediante los productos o servicios promueve convenios comerciales entre países. (IBID: 1994:26)

Por su parte, Agustín Reyes Ponce dice que la empresa está integrada por: bienes materiales, hombres y sistemas; y agrega que la empresa puede ser estudiada en cuanto al aspecto: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.

En este orden de ideas, empresa es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. (FERNANDEZ ARENA: 1977:85).

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

2.1.1 Características de la empresa

Joaquín Rodríguez Valencia en su obra “Cómo administrar pequeñas y medianas empresas” señala las siguientes características:

- Es una persona jurídica. La empresa es una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley.
- Es una unidad económica. La empresa tiene una finalidad lucrativa (su principal objetivo es económico).
- Ejerce una acción mercantil. Ya que compra para producir y produce para vender.
- Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. A través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, donde puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento.
- Es una entidad social. Su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.

2.2 Elementos que forman la empresa

En un principio, habrá de buscarse los elementos que integran una empresa (de qué está compuesta, que cosas puede abarcar).

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos: bienes materiales, capital humano y servicios.

➤ Bienes Materiales

Ante todo, integran la empresa: sus edificios, las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlos a la labor productiva: la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria. (REYES PONCE: 2007:150)

Las materias primas, o sea lo que ha de salir transformados en productos, v. gr.; madera, hierro, etc.; las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, v. gr.; combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.; los productos terminados, que aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo, desde luego para tener, por ejemplo un inventario a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

Dinero. Toda empresa necesita de efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero, sobre todo, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes mencionados, un "capital", constituidas por valores, acciones, obligaciones, etc.

➤ **Capital humano**

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad.

Existen ante todo obreros, aquello es cuyo trabajo es predominantemente manual; suelen clasificarse en calificados y no calificados, según tengan conocimientos o pericias especiales.

Los empleados, o sea aquellos trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicio, conocidos más bien con el nombre de “trabajo de oficina”, pueden ser también calificados y no calificados.

Existen además los supervisores inmediatos, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados, una de sus características principales es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

Los técnicos, personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

Altos ejecutivos, personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

Directores, cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

➤ **Sistemas**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc., sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito, etc., sistemas de finanzas, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

Existen, sobre todo, sistemas de administración y de organización, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, sus separaciones de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc. (IBID: 2007:152)

2.2.1 Valores de la empresa

De acuerdo con Lourdes Munch Galindo, la empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa y operar con ética.

Añade que toda empresa progresista debe perseguir los siguientes valores institucionales:

➤ **Económicos**

Tendientes a lograr beneficios monetarios.

- a) Retribuir a los inversionistas con dividendos justos.
- b) Cubrir los pagos a Acreedores.

➤ **Sociales**

Aquellos que contribuyen al bienestar de la sociedad.

- a) Satisfacer necesidades de los consumidores.
- b) Evitar la contaminación
- c) Pagar impuestos

➤ **Técnicos**

Dirigidos a la optimización de la tecnología.

- a) Aplicar tecnología moderna en la empresa.
- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales. (REYES PONCE: 2007:154)

2.2.2 La unidad empresarial y sus distintos aspectos

Los ángulos desde los que se estudia la unidad empresarial en este caso son los que se mencionan a continuación:

➤ **Aspecto económico**

Indiscutiblemente, es el fundamental y el primero. En este sentido la empresa es considerada como “*unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado*”. Todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, el que hace que se coordinen: producir determinados bienes, o bien ciertos servicios, los que, por ser menos tangibles, resulta a veces difícil apreciar (información turística, publicidad, etc.).

Se añade la idea de que esa producción sea “para un mercado”, ‘porque ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes y servicios sólo como base para el trabajo de otras secciones distintas, y no para colocarlos en un

mercado. Así, una fábrica puede producir celulosa y colocarlo en el mercado, formando una empresa; en otra, en cambio, se produce celulosa sólo como un paso para producir papel, que es el que se coloca en el mercado; esta sección no forma una empresa. Lo anterior indica muy claramente que debe tomarse en cuenta la intención del empresario, pero, de suyo, habrá tantas empresas, desde el punto de vista económico, cuanto sean los mercados distintos que se satisfacen.

Simular al concepto económico de empresa es el concepto italiano de “hacienda”, o sea “la universalidad o más de bienes”, esto indica que toma solo el aspecto material prescinde del humano. También tiene relación con lo anterior el concepto francés de “establecimiento”, que se abordará más adelante. (REYES PONCE: 2007:154)

➤ **Aspecto jurídico**

Es indiscutible que la mera unidad económica puede a veces no ser suficiente, sino que debe existir otra distinta, sobre todo cuando se trata de empresas cuya propietaria es una sociedad.

En efecto, cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de su dueño, aunque adquieran ciertas características peculiares. Pero cuando la propietaria es una persona moral, o sociedad, cualquiera que sea su naturaleza o estructura – civil, mercantil, de personas, de capitales, etc., - es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifiquen y aunque pueden ser opuestos en muchos casos a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad.

De lo anterior se deduce que cuando jurídicamente existe una sola sociedad propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o se considera como algo indisoluble, al menos para los efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa. (REYES PONCE: 2007:156)

Esa Indivisión patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales. Así v. gr., puede ocurrir que una misma sociedad sea propietaria de varias empresas o distintas negociaciones, pero considerando cada una de ellas como una unidad económica con contabilidad separada. Por el contrario, puede ocurrir que la sociedad propietaria mezcle contablemente los resultados económicos de las distintas empresas que posee, en cuyo caso, para efectos jurídicos, sólo existe una empresa, como se ha señalado.

De lo anterior se deduce que, tratándose de empresas propiedad de personas morales, si existen diversas sociedades, deben considerarse jurídicamente distintas empresas, si existe una misma sociedad, debe verse la unidad o pluralidad de patrimonios y contabilidades para determinar si se trata de una o varias empresas.

El fundamento de los aspectos jurídicos en una empresa ésta formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan su uso y limitaciones, lo cual ocurre principalmente en el artículo 27 constitucional. Deben considerarse también las demás leyes conexas con ésta. Pero más en concreto, debe tomarse en cuenta la estructura social constitutiva en todo cuanto nos sea contrario a las leyes mencionadas, ya que es esa escritura la que determina las características particulares y la empresa.

La ley Federal del Trabajo establece en su artículo 16: “para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por la empresa, “la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios”, y por establecimiento, la unidad técnica que, como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuye a la realización de los fines de la empresa”.

De lo anterior puede deducirse que el concepto de “establecimiento” es el de una unidad técnica de producción, pero sin autonomía financiera. Por ello, actualmente, por disposición expresa de la ley –para efectos legales-, forma parte de la empresa, ya que reúnen las características, que se acaban de señalar respecto de la unidad jurídica.

➤ **Aspecto administrativo**

Siendo la esencia de lo administrativo la coordinación, que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de una gestión común, o sea el mando, concentrado en último término, sea en una persona –unidad real- o en una asamblea o grupo de personas –unidad ficticia.

Desde el punto de vista administrativo puede decirse que la unidad de la empresa está representada por la fuente común de las decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Así, puede ocurrir que existan dos empresas o más que, aunque jurídica y económicamente son distintas, pertenezcan al mismo propietario, pero que alguna, o algunas de ellas, no sean para dicho propietario más que un medio para lograr los fines de otra; en este supuesto, y por lo que hace el aspecto administrativo, se supone que se trata de una sola empresa.

Siendo el mando el instrumento fundamental de lo administrativo, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas, ante todo, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en particular en el artículo 123, que reglamenta las relaciones obrero-patronales.

Estas disposiciones son complementadas por las diversas leyes reglamentarias de este artículo, y en especial por la Ley Federal del Trabajo, la del Seguro Social, etc., pero la fuente inmediata de este mando se halla en la contratación del trabajo, sea individual o colectiva, escrita o verbal.

Además de este fundamento, el instrumento inmediato para esta coordinación del mando se encuentra en la estructura de la organización, o sea en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados y las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y

manuales de organización y en los análisis de puestos ejecutivos. (REYES PONCE: 2007:157)

2.2.3 Áreas funcionales de la empresa

Independientemente de su tamaño, para lograr sus objetivos toda empresa lleva a cabo cuatro funciones básicas: elaborar el producto, venderlo, manejar el dinero para producirlo y las ganancias que obtiene y coordinar al personal para que desempeñe sus labores. Estas cuatro funciones son conocidas como áreas funcionales o departamentos de la empresa, se les conoce comúnmente como Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas, respectivamente. La magnitud de estas áreas y sus nombres, así como el número de personas que las integran varían de acuerdo con la complejidad y las características específicas de cada empresa. A continuación, se analizarán estas cuatro funciones básicas.

➤ Finanzas

La finalidad de esta función es obtener recursos monetarios y utilizarlos adecuadamente. La función financiera es indispensable ya que a través de ella se maneja el dinero de la compañía, además de que se realizan las otras funciones de la organización, como: inversiones, distribución, pago de obligaciones, disponibilidad de los recursos necesarios para casos de emergencia y todas aquellas funciones tendientes a obtener los máximos rendimientos.

➤ Recursos humanos

A través de esta función se coordinan y optimizan las habilidades, los conocimientos y experiencias de todas las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su óptimo desarrollo dentro de la organización, así como para mejorar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la compañía. Contar con una planta estable y

motivada de personal, es una de las características fundamentales para lograr la excelencia en las organizaciones.

➤ **Producción**

La producción y la fabricación de un bien o servicio conforman la administración de operaciones. La función de operación comprende todo el proceso que se sigue desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en un proceso terminado. En las empresas de servicio esta función es conocida como *operación*.

➤ **Mercadotecnia**

Si existe un punto clave dentro de la dirección de una empresa, ésta es la mercadotecnia. La función de mercadotecnia abarca todo el ciclo de ventas y distribución desde la planeación del producto hasta la investigación de mercado, el almacenamiento, el contacto con distribuidores y la colocación del producto en los centros de distribución.

➤ **Sistemas**

El área de informática o sistemas es imprescindible para el manejo y control de la información dentro de una organización. Esta área puede ser *staff* o lineal e incluirse en alguna de las otras áreas funcionales, dependiendo de la magnitud y el volumen de la información, así como de las características de la empresa. Las principales actividades que se efectúan en esta área son: análisis y diseño de sistemas, banco de datos, procesamiento, edición, mantenimiento de hardware y telecomunicaciones. (MUNCH: 2006:31).

2.2.4 La empresa y su entorno

Según la Lic. Janneth Thompson Baldiviezo una empresa tiene múltiples interacciones, el logro de sus objetivos se verá afectado por su relación con el entorno:

➤ **Entorno jurídico:**

En todos los países existen leyes especializadas que regulan a las empresas desde su formación y operación, hasta su desaparición. En México, algunas de estas leyes son: la Constitución Política, la Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley del Infonavit, Ley de Sociedades Mercantiles, Código de Comercio, Ley general de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al Activo, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Código Fiscal de la Federación, etc.

Toda empresa debe tener especial cuidado en cumplir con el marco jurídico que le compete.

➤ **Entorno económico:**

Las empresas influyen de marea directa en la economía de un país, ya que se consideran a nivel nacional como uno de los sectores económicos en el Sistema de Cuentas Nacionales y al calcular el Producto Interno Bruto.

La operación de las empresas afecta la situación económica de la sociedad en la que se desenvuelven. Algunos de los aspectos más importantes en los que influyen son: la entrada de divisas al país, la exportación, la inversión de capital nacional y extranjero, las políticas fiscales y arancelarias y los convenios comerciales. Por otra parte, el desarrollo económico del país también influye en el éxito de las empresas, el cual se ve afectado por ciertas variables, como el tipo de cambio, la distribución de la población, la infraestructura, entre otras.

➤ **Entorno político:**

En todos los países existen regiones o estados en los cuales la probabilidad de éxito es muy grande para la empresa. Sin embargo, si la situación política no es adecuada, la empresa puede ser afectada.

➤ **Entorno social:**

La existencia de una empresa que produce bienes y/o servicios afecta el entorno social mediante la generación de empleos, la influencia en las compras de la población, etc.

➤ **Entorno geográfico:**

De vital importancia es el lugar en el que se establezca la empresa; el clima, la distancia en cuanto a proveedores y clientes y la infraestructura son factores básicos. Por otra parte, en algunos casos, las empresas afectan al ambiente, ya que durante el proceso de fabricación de sus productos se originan residuos y algunos de estos pueden ser nocivos para el ser humano. En este contexto, el ambiente es trascendental.

2.3 El empresario

El éxito en cualquier actividad requiere creatividad, inteligencia, buen juicio, agresividad, perseverancia y madurez. También son esenciales: comunicación, iniciativa para adquirir nuevos conocimientos (sobre todo en esta época de rápidos cambios), habilidad para tomar decisiones, disposición para realizarlas y voluntad para aceptar responsabilidades y retos. Algunas de las características de un empresario son:

a) Persistencia.

Tenacidad, confianza en sí mismo y en lo que va a emprender, así como una resistencia ante dificultades, aun cuando las condiciones parezcan imposibles.

b) Visión.

La persona que pone en marcha un negocio debe contar con visión de futuro, debe dedicar todo su esfuerzo para lograr sus objetivos.

c) Creatividad.

Es en los cambios e innovaciones donde la imaginación juega un papel extraordinario, un empresario sin creatividad está condenado al fracaso.

d) Comunicación.

El empresario debe tener la habilidad de comunicarse tanto con los miembros de su empresa como con sus clientes.

e) Conocimiento y Experiencia.

El conocimiento de la administración y de las relaciones humanas es fundamental para combinar y optimizar los recursos.

f) Otras cualidades.

En primer término, las de todo dirigente: buen juicio, don de mando, apreciar el valor del ejemplo, responsabilidad, etc.

2.4 Clasificación de empresas

En la actualidad hay diferentes criterios de clasificación de la empresa, a continuación, presentaremos dos tipos de ellas basados en Lourdes Munch Galindo, ya que ninguna es exacta porque varían de acuerdo con las características propias de cada empresa.

➤ Según su actividad o giro

Pueden ordenarse de acuerdo con la actividad que desarrollen, y se clasifican en:

▪ **Industriales.**

La principal actividad de este giro es la producción de bienes a través de la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias tienen la siguiente clasificación.

▪ **Extractivas.**

Son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales, renovables o no, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son necesarias para la subsistencia del ser humano.

Ejemplos de industrias extractivas:

Pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

▪ **Manufactureras.**

Son empresas que transforman las materias primas en producto terminado. Se dividen en dos tipos: -Empresas que producen bienes de consumo final: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc. -Empresas que producen bienes de producción: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, productos químicos, etc.

▪ **Agropecuarias.**

Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

- **Comerciales.**

Estas empresas están dedicadas a la compraventa de productos terminados, considerándose como intermediarios entre el productor y el consumidor. Estas se clasifican en:

- ✓ **Mayoristas.**

Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto al consumidor directamente.

- ✓ **Minoristas o detallistas.**

Las empresas que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.

- ✓ **Comisionistas.**

Se dedican a vender mercancía que los productores le dan a consignación, percibiendo por esta función una comisión.

- ✓ **Servicio.**

Son empresas que brindan un servicio a la comunidad y tienen fines lucrativos. Se clasifican en: Transporte, Turismo, Instituciones financieras, Servicios profesionales, Agencias de publicidad, Diversos servicios contables: jurídicos, administrativos; Promoción y ventas, Educación, Servicios médicos, Servicios de esparcimiento.

- **Por su tamaño**

Según Lourdes Münch Galindo la necesidad de clasificar a las empresas debido a su tamaño deriva del hecho de que la magnitud de la empresa plantea problemas sumamente distintos, y a veces radicalmente opuestos. A continuación, se mencionan algunos de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas en grande, mediana y pequeña.

1.- Financiero

De acuerdo con este criterio el tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

2.- Personal ocupado

En este criterio para clasificar a las empresas se toma en cuenta el número de personas que laboran.

Empresa pequeña menos de 50 empleados.

Empresa Mediana entre 50 y 100 empleados.

Empresa Grande con más de 250 empleados.

3.- Producción

Este criterio clasifica a las empresas de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción.

4.- Ventas

El tamaño se establece en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas.

5.-Criterio de Nacional Financiera

Se toma en cuenta la importancia que tiene la empresa dentro de su ramo.

A continuación, se presentan las características de la grande, mediana y pequeña empresa.

a) Grande

- Resulta físicamente imposible poder conocer a todo el personal.
- Debido a su complejidad el alto ejecutivo le resulta imposible conocer las diversas técnicas.
- Existe descentralización en la toma de decisiones.
- El gerente dedica la mayor parte de su tiempo a las funciones administrativas o de coordinación.
- Se fijan normas y políticas, pues de lo contrario gran cantidad de problemas serían mal resueltos.
- Es indispensable contar con planes.
- La comunicación es formal.
- Se requiere preparar con anticipación al personal, con la capacitación y adiestramiento necesario.
- Suele tener un ritmo de crecimiento más impresionante que las otras dos.
- Frecuentemente se le confunde.
- Se siente necesidad imprescindible de realizar una mayor descentralización.
- Se empieza a perder contacto con la mayoría del personal.
- Se requieren mayores planes y control.
- La alta gerencia comienza a sentir necesidad de poseer conocimientos técnicos administrativos.

c) Pequeña:

- El dueño conoce o puede conocer a todos los trabajadores.
- Los problemas técnicos son elementales y reducidos en número.
- Existe centralización en la toma de decisiones.
- El dueño o gerente dedica sólo parte de su tiempo a la administración.
- Generalmente los problemas se solucionan con procedimientos de carácter informal.
- No se requieren grandes previsiones o planeaciones.

- La comunicación es informal.
- Fácilmente se pueden intercambiar actividades.

d) Microempresa.

- Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de ventas anuales sea el que determine la SECOFI.

Una microempresa es una organización:

- Con propietarios y administración independiente.
- Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- Con una estructura organizacional muy sencilla.
- Que no necesita más de 15 empleados.

Problemas:

- Limitada capacidad para negociar por falta de organización y deficiente dirección. Escasa cultura tecnológica.
- Constante aumento de los precios de materias primas.
- Improvisación y carencia de normas de calidad.
- Falta de garantías para acceder al crédito, Etc.

Capítulo 3

La Inteligencia Emocional y Programación Neurolingüística



En este capítulo hablaremos acerca del central, el cual es la Inteligencia Emocional y su herramienta la Programación Neurolingüística, aquí se descubrirá como trabaja nuestro cerebro, emociones, y nuestro cuerpo en general, como es el proceso de comunicación con ciertos movimientos corporales, así como el efecto que produce en nuestro comportamiento las emociones ya sean negativas o positivas, y esto resultará muy interesante para adaptarlo a la vida laboral. Ya que de esta manera se podrán pulir las actitudes de manera positiva y así poder tener una mayor eficiencia en el desempeño laboral.

3.1 Cerebro Emocional

Según Daniel Goleman nuestro cerebro tiene dos hemisferios y en este caso nos referimos al cerebro límbico o cerebro emocional que es de donde se originan las emociones el cual está situado en el hemisferio derecho.

La mente emocional es mucho más veloz que la mente racional y se pone en funcionamiento sin detenerse ni un instante a considerar lo que está haciendo. Su rapidez hace imposible la reflexión analítica deliberada que constituye el rasgo característico de la mente pensante. Desde el punto de vista evolutivo, los organismos que se detienen demasiado a reflexionar tienen menos probabilidades de transmitir sus genes a su progenie y es muy posible que esta velocidad estuviera ligada a las decisiones más fundamentales como a qué prestar atención o. por ejemplo, al enfrentarse a un animal a decisiones secundarias como: «¿me lo comeré o él me comerá a mí?». (GOLEMAN: 2004:183)

Las acciones que brotan de la mente emocional conllevan una fuerte sensación de certeza, un subproducto de la forma simplificada de ver las cosas que deja absolutamente perpleja a la mente racional.

Cuando las cosas vuelven después a su lugar —o incluso, a veces, a media respuesta— nos descubrimos pensando «¿por qué he hecho esto?», señal de que la mente racional está comenzando a activarse con una velocidad mucho más lenta que la de la mente emocional.

Dado que el tiempo transcurrido entre el estímulo que despierta una emoción y la erupción de esta puede ser casi instantáneo, el mecanismo que valora la percepción debe ser, aun hablando en términos de tiempo cerebral —un tiempo que se mide en milisegundos—, sumamente veloz. Esta valoración de la necesidad de actuar debe ser automática y tan rápida que ni siquiera entra en la conciencia vigía. Esta versión rápida y tosca de respuesta emocional tiene lugar antes incluso de que sepamos claramente qué está ocurriendo. (IBID: 2004:183)

En este hemisferio experimentamos emociones como la angustia, la tristeza e incluso alegrías intensas. Lo más interesante es que podríamos aprender a educar estas y otras emociones que producimos, para poder tomar una decisión adecuada, saber cómo despedir al personal, como poder tener una comunicación asertiva con los empleados e incluso poder disminuir los niveles de estrés que conlleva la vida laboral aunado con los roles que cada persona juega en la vida diaria.

3.1.1 Nuestras dos mentes

En un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental.

Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de

reflexionar. El otro tipo de conocimiento, más impulsivo y más poderoso —aunque a veces ilógico—, es la mente emocional.

La mayor parte del tiempo, estas dos mentes —la mente emocional y la mente racional— operan en estrecha colaboración, entrelazando sus distintas formas de conocimiento para guiarnos adecuadamente a través del mundo. Habitualmente existe un equilibrio entre la mente emocional y la mente racional, un equilibrio en el que la emoción alimenta y da forma a las operaciones de la mente racional y la mente racional ajusta y a veces censura las entradas procedentes de las emociones.

En todo caso, sin embargo, la mente emocional y la mente racional constituyen, como veremos, dos facultades relativamente independientes que reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales distintos, aunque interrelacionados. En muchísimas ocasiones, pues, estas dos mentes están exquisitamente coordinadas porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento y lo mismo ocurre a la inversa. (GOLEMAN: 2004:11)

3.1.2 El desarrollo del cerebro

Para comprender mejor el gran poder de las emociones sobre la mente pensante —y la causa del frecuente conflicto existente entre los sentimientos y la razón— consideraremos ahora la forma en que ha evolucionado el cerebro. El cerebro del ser humano, ese kilo y pico de células y jugos neurales, tiene un tamaño unas tres veces superior al de nuestros primos evolutivos, los primates no humanos. A lo largo de millones de años de evolución, el cerebro ha ido creciendo desde abajo hacia arriba, por así decirlo, y los centros superiores constituyen derivaciones de los centros inferiores más antiguos (un desarrollo evolutivo que se repite, por cierto, en el cerebro de cada embrión humano). (GOLEMAN: 2004:12)

La evolución del sistema límbico puso a punto dos poderosas herramientas: el aprendizaje y la memoria, dos avances realmente revolucionarios que permitieron ir más allá de las reacciones automáticas predeterminadas y afinar las respuestas

para adaptarlas a las cambiantes exigencias del medio, favoreciendo así una toma de decisiones mucho más inteligente para la supervivencia. Por ejemplo, si un determinado alimento conducía a la enfermedad, la próxima vez sería posible evitarlo.

Decisiones como la de saber qué ingerir y qué expulsar de la boca seguían todavía determinadas por el olor y las conexiones existentes entre el bulbo olfatorio y el sistema límbico, pero ahora se enfrentaban a la tarea de diferenciar y reconocer los olores, comparar el olor presente con los olores pasados y discriminar lo bueno de lo malo, una tarea llevada a cabo por el «rinencéfalo» —que literalmente significa «el cerebro nasal»— una parte del circuito límbico que constituye la base rudimentaria del neo córtex, el cerebro pensante. (GOLEMAN: 2004:12)

3.2 Naturaleza de la inteligencia emocional

Esto se refiere a cómo personas con un excelente coeficiente intelectual muchas veces no tienen el trabajo exitoso que realmente esperaban, analizaremos cuales pueden ser las posibles causas de este dilema.

3.2.1 La inteligencia emocional y el destino

El CI no basta para explicar los destinos tan diferentes de personas que cuentan con perspectivas, educación y oportunidades similares. Durante la década de los cuarenta, un período en el que —como ocurre actualmente— los estudiantes con un elevado CI se hallaban adscritos a la Ivy League de universidades, (La Ivy League constituye un grupo selecto de ocho universidades privadas de Nueva Inglaterra famosas por su prestigio académico y social.) Se llevó a cabo un seguimiento de varios años de duración sobre noventa y cinco estudiantes de Harvard que dejó meridianamente claro que quienes habían obtenido las calificaciones universitarias más elevadas no habían alcanzado un éxito laboral (en términos de salario, productividad o escalafón profesional) comparativamente superior a aquellos compañeros suyos que habían alcanzado una calificación

inferior. Y también resultó evidente que tampoco habían conseguido una cota superior de felicidad en la vida ni más satisfacción en sus relaciones con los amigos, la familia o la pareja. (GOLEMAN: 2004:12)

Karen Arnold, profesora de pedagogía de la Universidad de Boston y una de las investigadoras que llevó a cabo el seguimiento recién descrito afirma: «creo que hemos descubierto a la gente “cumplidora”, a las personas que saben lo que hay que hacer para tener éxito en el sistema, pero el hecho es que los valedictorians tienen que esforzarse tanto como los demás. Saber que una persona ha logrado graduarse con unas notas excelentes equivale a saber que es sumamente buena o bueno en las pruebas de evaluación académicas, pero no nos dice absolutamente nada en cuanto al modo en que reaccionará ante las vicisitudes que le presente las vidas». Y éste es precisamente el problema, porque la inteligencia académica nos ofrece la menor preparación para la multitud de dificultades —o de oportunidades— a la que deberemos enfrentarnos a lo largo de nuestra vida. No obstante, aunque un elevado CI no constituya la mayor garantía de prosperidad, prestigio ni felicidad, nuestras escuelas y nuestra cultura, en general, siguen insistiendo en el desarrollo de las habilidades académicas en detrimento de la inteligencia emocional, de ese conjunto de rasgos —que algunos llaman carácter— que tan decisivo resulta para nuestro destino personal.

Existen, por supuesto, multitud de caminos que conducen al éxito en la vida, y muchos dominios en los que las aptitudes emocionales son extraordinariamente importantes. En una sociedad como la nuestra, que atribuye una importancia cada vez mayor al conocimiento, la habilidad técnica es indudablemente esencial. (GOLEMAN: 2004:27)

3.2.2 Spock contra data: cuando la cognición no basta

Existe otra dimensión de la inteligencia personal que Gardner señala reiteradamente y que, sin embargo, no parece haber explorado lo suficiente; se está haciendo referencia al papel que desempeñan las emociones. Es posible que ello

se deba a que, tal como el mismo Gardner reconoció personalmente, su trabajo está profundamente influido por el modelo del psiquismo propugnado por las ciencias cognitivas y, en consecuencia, su visión de las inteligencias múltiples subraya el aspecto cognitivo, es decir, la comprensión —tanto en los demás como en uno mismo— de las motivaciones y las pautas de conducta, con el objetivo de poner esa visión al servicio de nuestra vida y de nuestras relaciones sociales. Pero, al igual que ocurre en el dominio kinestésico, en donde la excelencia física se manifiesta de un modo no verbal, el mundo de las emociones se extiende más allá del alcance del lenguaje y de la cognición.

Así pues, aunque la descripción que hace Gardner de las inteligencias personales asigna una gran importancia al proceso de comprensión del juego de las emociones y a la capacidad de dominarlas, tanto él como sus colaboradores centran toda su atención en la faceta cognitiva del sentimiento y no tratan de desentrañar el papel que desempeñan los sentimientos. De este modo, el vasto continente de la vida emocional que puede convertir nuestra vida interior y nuestras relaciones en algo sumamente complejo, apremiante y desconcertante, queda sin explorar y nos deja en la ignorancia, tanto para descubrir la inteligencia ya patente en las emociones como para averiguar la forma en que podemos hacerlas todavía más inteligentes.

A finales de la década de los sesenta, la «*revolución cognitiva*» cambió el centro de atención de la ciencia psicológica, que, a partir de entonces, se cifró en averiguar la forma en que la mente registra y almacena la información y cuál es la naturaleza de la inteligencia. Pero, aun así, las emociones todavía quedaban fuera del campo de la psicología. La visión convencional de los científicos cognitivos supone que la inteligencia es una facultad hiperracional y fría que se encarga del procesamiento de la información, una especie de señor Spock (el personaje de la serie Star Trek), el arquetipo de los asépticos bytes de información que no se ve afectado por los sentimientos, la encarnación viva de la idea de que las emociones no tienen ningún lugar en la inteligencia y sólo sirven para confundir nuestra vida mental.

Los científicos cognitivos se adhirieron a este criterio seducidos por el modelo operante de la mente basado en el funcionamiento de los ordenadores, olvidando que, en realidad, el wetware (juego de palabras en el que el autor establece una analogía entre el hardware, el software y el wetware cerebral al que, en tal caso, se asimila a un ordenador en estado líquido.) cerebral está inmerso en un líquido pulsante impregnado de agentes neuroquímicos que nada tiene que ver con el frío y ordenado silicio que utilizan como metáfora del funcionamiento del psiquismo. De este modo, el modelo imperante entre los científicos cognitivos sobre la forma en que la mente procesa la información soslaya el hecho de que la razón se halla guiada —e incluso puede llegar a verse abrumada— por los sentimientos.

El modelo cognitivo prevalente constituye, a este respecto, una visión empobrecida de la mente, una perspectiva que no acierta a explicar el *Sturm and Drang* (Alusión al movimiento literario romántico alemán de ese mismo nombre que se caracterizó por su oposición a las normas sociales y racionales establecidas y por su exaltación suprema de la sensibilidad y de la intuición.) de los sentimientos que sazonan la vida intelectual. No cabe duda de que, con el fin de poder sustentar su modelo, los científicos cognitivos se han visto obligados a obviar la relevancia de los temores, de las esperanzas, de las riñas matrimoniales, de las envidias profesionales y, en definitiva, de todo el trasfondo de sentimientos que constituye el condimento mismo de la vida y que a cada momento determinan la forma exacta (y el mayor o menor grado de adecuación) en que se procesa la información. (IBID: 2004:30)

3.2.3 ¿Las emociones pueden ser inteligentes?

Una investigación posterior más sistemática condujo a Sternberg a la misma conclusión de Thorndike: la inteligencia social no sólo es muy diferente de las habilidades académicas, sino que constituye un elemento esencial que permite a la persona afrontar adecuadamente los imperativos prácticos de la vida.

Por ejemplo, uno de los elementos fundamentales de la inteligencia práctica que suele valorarse más en el campo laboral, por ejemplo, es el tipo de sensibilidad que

permite a los directivos eficaces darse cuenta de los mensajes tácitos de sus subordinados.

En los últimos años, un número cada vez más nutrido de psicólogos ha llegado a conclusiones similares, coincidiendo con Gardner en que la vieja teoría del CI se ocupa sólo de una estrecha franja de habilidades lingüísticas y matemáticas, y que tener un elevado Coeficiente Intelectual tal vez pueda predecir adecuadamente quién va a tener éxito en el aula o quién va a llegar a ser un buen profesor, pero no tiene nada que decir con respecto al camino que seguirá la persona una vez concluida su educación. Estos psicólogos —con Sternberg y Salovey a la cabeza— han adoptado una visión más amplia de la inteligencia y han tratado de reformularla en términos de aquello que hace que uno enfoque más adecuadamente su vida, una línea de investigación que nos retrotrae a la apreciación de que la inteligencia constituye un asunto decididamente «personal» o emocional.

La definición de Salovey subsume a las inteligencias personales de Gardner y las organiza hasta llegar a abarcar cinco competencias principales:

1. El conocimiento de las propias emociones.

El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. Como se verá en el capítulo 4, la capacidad de seguir momento a momento nuestros sentimientos resultan crucial para la introspección psicológica y para la comprensión de uno mismo.

Por otro lado, la incapacidad de percibir nuestros verdaderos sentimientos nos deja completamente a su merced. Las personas que tienen una mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tienen un conocimiento seguro de cuáles son sus sentimientos reales, por ejemplo, a la hora de decidir con quién casarse o qué profesión elegir.

2. La capacidad de controlar las emociones.

La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento. En el punto 5 se examinará la capacidad de tranquilizarse a uno mismo, de desembarazarse de la ansiedad, de la tristeza, de la irritabilidad exagerada y de las consecuencias que acarrea su ausencia. Las personas que carecen de esta habilidad tienen que batallar constantemente con las tensiones desagradables mientras que, por el contrario, quienes destacan en el ejercicio de esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.

3. La capacidad de motivarse uno mismo.

El autocontrol emocional —la capacidad de demorar la gratificación y sofocar la impulsividad— constituye un imponderable que subyace a todo logro. Y si somos capaces de sumergimos en el estado de «flujo» estaremos más capacitados para lograr resultados sobresalientes en cualquier área de la vida. Las personas que tienen esta habilidad suelen ser más productivas y eficaces en todas las empresas que acometen.

4. El reconocimiento de las emociones ajenas.

La empatía, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la «habilidad popular» fundamental. Las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales sutiles que indican que necesitan o qué quieren los demás y esta capacidad las hace más aptas para el desempeño de vocaciones tales como las profesiones sanitarias, la docencia, las ventas y la dirección de empresas.

5. El control de las relaciones.

El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas.

Éstas son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades suelen ser auténticas «estrellas» que tienen éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal. No todas las personas manifiestan el mismo grado de pericia en cada uno de estos dominios. Hay quienes son sumamente diestros en gobernar su propia ansiedad, por ejemplo, pero en cambio, son relativamente ineptos cuando se trata de apaciguar los trastornos emocionales ajenos. A fin de cuentas, el sustrato de nuestra pericia al respecto es, sin duda, neurológico, pero, como veremos a continuación, el cerebro es asombrosamente plástico y se halla sometido a un continuo proceso de aprendizaje. Las lagunas en la habilidad emocional pueden remediarse y, en términos generales, cada uno de estos dominios representa un conjunto de hábitos y de reacciones que, con el esfuerzo adecuado, pueden llegar a mejorarse. (IBID: 2004:32)

3.2.4 El Coeficiente intelectual y la inteligencia emocional: los tipos puros

El Coeficiente Intelectual y la inteligencia emocional no son conceptos contrapuestos sino tan sólo diferentes. Todos nosotros representamos una combinación peculiar entre el intelecto y la emoción. Las personas que tienen un elevado CI, pero que, en cambio manifiestan una escasa inteligencia emocional (o que, por el contrario, muestran un bajo CI con una elevada inteligencia emocional), suelen ser, a pesar de los estereotipos relativamente raras. En cambio, parece como si existiera una débil correlación entre el CI y ciertos aspectos de la inteligencia emocional, aunque una correlación lo suficientemente débil como para dejar bien claro que se trata de entidades completamente independientes.

A diferencia de lo que ocurre con los test habituales del CI, no existe —ni jamás podrá existir— un solo test de papel y lápiz capaz de determinar el «grado de inteligencia emocional». Aunque se ha llevado a cabo una amplia investigación de los elementos que componen la inteligencia emocional, algunos de ellos —como la empatía, por ejemplo— sólo pueden valorarse poniendo a prueba la habilidad real de la persona para ejecutar una tarea específica como, por ejemplo, el

reconocimiento de las expresiones faciales ajenas grabadas en vídeo. Aun así, Jack Block, psicólogo de la universidad californiana de Berkeley, utilizando una medida muy similar a la inteligencia emocional que él denomina «capacidad adaptativa del ego» (y que incluye las principales competencias emocionales y sociales) ha establecido una comparación de dos tipos teóricamente puros, el tipo puro de individuo con un elevado CI y el tipo puro de individuo con aptitudes emocionales altamente desarrolladas. Las diferencias encontradas a este respecto son sumamente expresivas.

El tipo puro de individuo con un alto CI (esto es, soslayando la inteligencia emocional) constituye casi una caricatura del intelectual entregado al dominio de la mente, pero completamente inepto en su mundo personal. Los rasgos más sobresalientes difieren ligeramente entre mujeres y hombres. No es de extrañar que los hombres con un elevado CI se caractericen por una amplia gama de intereses y habilidades intelectuales y suelen ser ambiciosos, productivos, predecibles, tenaces y poco dados a reparar en sus propias necesidades. Tienden a ser críticos, condescendientes, aprensivos, inhibidos, a sentirse incómodos con la sexualidad y las experiencias sensoriales en general y son poco expresivos, distantes y emocionalmente fríos y tranquilos.

Los hombres que poseen una elevada inteligencia emocional suelen ser socialmente equilibrados, extravertidos, alegres, poco predispuestos a la timidez y a rumiar sus preocupaciones. Demuestran estar dotados de una notable capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida y son afables y cariñosos en sus relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten, en suma, a gusto consigo mismos, con sus semejantes y con el universo social en el que viven.

En cambio, las mujeres emocionalmente inteligentes tienden a ser enérgicas y a expresar sus sentimientos sin ambages, tienen una visión positiva de sí mismas y para ellas la vida siempre tiene un sentido. Al igual que ocurre con los hombres,

suelen ser abiertas y sociables, expresan sus sentimientos adecuadamente (en lugar de entregarse, por así decirlo, a arranques emocionales de los que posteriormente tengan que lamentarse) y soportan bien la tensión. Su equilibrio social les permite hacer rápidamente nuevas amistades; se sienten lo bastante a gusto consigo mismas como para mostrarse alegres, espontáneas y abiertas a las experiencias sensuales. Y, a diferencia de lo que ocurre con el tipo puro de mujer con un elevado CI, raramente se sienten ansiosas, culpables o se ahogan en sus preocupaciones. (IBID: 2004:33)

3.2.5 Conócete a ti mismo

Aunque haya una diferencia lógica entre ser consciente de los sentimientos e intentar transformarlos, Mayer ha descubierto que, para todo propósito práctico, ambas cuestiones van de la mano y que tomar conciencia de un estado de ánimo negativo conlleva también el intento de desembarazarnos de él. Pero el hecho es que la toma de conciencia de los sentimientos no tiene nada que ver con tratar de desembarazarnos de los impulsos emocionales.

En opinión de Mayer, existen varios estilos diferentes de personas en cuanto a la forma de atender o tratar con sus emociones:

•La persona consciente de sí misma.

Como es comprensible, la persona que es consciente de sus estados de ánimo mientras los está experimentando goza de una vida emocional más desarrollada. Son personas cuya claridad emocional impregna todas las facetas de su personalidad; personas autónomas y seguras de sus propias fronteras; personas psicológicamente sanas que tienden a tener una visión positiva de la vida; personas que, cuando caen en un estado de ánimo negativo, no le dan vueltas obsesivamente y, en consecuencia, no tardan en salir de él. Su atención, en suma, les ayuda a controlar sus emociones.

•Las personas atrapadas en sus emociones.

Son personas que suelen sentirse desbordadas por sus emociones y que son incapaces de escapar de ellas, como si fueran esclavos de sus estados de ánimo. Son personas muy volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, y esa misma falta de perspectiva les hace sentirse abrumados y perdidos en las emociones y, en consecuencia, sienten que no pueden controlar su vida emocional y no tratan de escapar de los estados de ánimo negativos.

•Las personas que aceptan resignadamente sus emociones.

Son personas que, si bien suelen percibir con claridad lo que están sintiendo, también tienden a aceptar pasivamente sus estados de ánimo y, por ello mismo, no suelen tratar de cambiarlos. Parece haber dos tipos de aceptadores, los que suelen estar de buen humor y se hallan poco motivados para cambiar su estado de ánimo y los que, a pesar de su claridad, son proclives a los estados de ánimo negativos y los aceptan con una actitud de *laissez-faire* (expresión francesa “dejen hacer , dejen pasar”), que les lleva a no tratar de cambiarlos a pesar de la molestia que suponen (una pauta que suele encontrarse entre aquellas personas deprimidas que están resignadas con la situación en que se encuentran). (IBID: 2004:35)

3.3. La aptitud maestra

Cuando las emociones dificultan la concentración, se dificulta el funcionamiento de la capacidad cognitiva que los científicos denominan «memoria de trabajo», la capacidad de mantener en la mente toda la información relevante para la tarea que se esté llevando a cabo. El contenido concreto de la memoria de trabajo puede ser algo tan simple como los dígitos de un número de teléfono o tan intrincado como la trama de una novela. La memoria de trabajo es la función ejecutiva por excelencia de la vida mental, la que hace posible cualquier otra actividad intelectual, desde pronunciar una frase hasta formular una compleja proposición lógica. Y la región cerebral encargada de procesar la memoria de trabajo es el córtex prefrontal, la

misma región, recordemos, en donde se entrecruzan los sentimientos y las emociones. Es por ello por lo que la tensión emocional compromete el buen funcionamiento de la memoria de trabajo a través de las conexiones límbicas que convergen en el córtex prefrontal, dificultando así —como yo mismo descubrí durante aquel angustioso examen de cálculo— toda posibilidad de pensar con claridad.

Consideremos ahora, por otra parte, el importante papel que desempeña la motivación positiva — ligada a sentimientos tales como el entusiasmo, la perseverancia y la confianza— sobre el rendimiento.

Según los estudios que se han llevado a cabo en este dominio, los atletas olímpicos, los compositores de fama mundial y los grandes maestros del ajedrez comparten una elevada motivación y una rigurosa rutina de entrenamiento (que, en el caso de las auténticas «estrellas», suele comenzar en la misma infancia). El promedio de tiempo dedicado al entrenamiento por los atletas de doce años del equipo chino que participó en las olimpiadas de 1992 era el mismo que el invertido por los integrantes del equipo americano durante los primeros veinte años de su vida (de hecho, muchos de los chinos habían comenzado a entrenarse a la edad de cuatro años). Del mismo modo, los mejores virtuosos de violín del siglo veinte comenzaron su aprendizaje alrededor de los cinco años y los campeones mundiales de ajedrez lo hicieron cerca de los siete años (mientras que aquellos que adquirieron un prestigio de ámbito exclusivamente nacional habían comenzado a eso de los diez años). Se diría que el hecho de comenzar antes permite un margen de tiempo mucho mayor: los alumnos más aventajados de violín de la mejor academia de música de Berlín —todos ellos de poco más de veinte años— habrán invertido unas diez mil horas de práctica en toda su vida, mientras que aquéllos que ocupan un segundo o tercer lugar sólo habrán promediado un total de unas siete mil quinientas horas. Una fuerte ética de trabajo se traduce en una mayor motivación, celo y perseverancia, un auténtico acicate emocional.

Así pues, las emociones dificultan o favorecen nuestra capacidad de pensar, de planificar, de acometer el adiestramiento necesario para alcanzar un objetivo a largo plazo, de solucionar problemas, etcétera, y, en este mismo sentido, establecen los límites de nuestras capacidades mentales innatas y determinan así los logros que podremos alcanzar en nuestra vida. Y en la medida en que estemos motivados por el entusiasmo y el gusto en lo que hacemos —o incluso por un grado óptimo de ansiedad— se convierten en excelentes estímulos para el logro. Es por ello por lo que la inteligencia emocional constituye una aptitud maestra, una facultad que influye profundamente sobre todas nuestras otras facultades ya sea favoreciéndolas o dificultándolas. (IBID: 2004:55)

3.3.1 Estados de ánimo negativos, pensamientos negativos

La preocupación es, en cierto modo, una respuesta útil, aunque desencaminada, una especie de ensayo mental ante la previsión de una amenaza. Pero este ensayo mental se convierte en un auténtico desastre cognitivo cuando nuestra mente se queda atrapada en una rutina obsoleta que captura nuestra atención e impide todo intento de focalizarla en cualquier otro sitio.

La ansiedad entorpece de tal modo el funcionamiento del intelecto que constituye un predictor casi seguro del fracaso en el entrenamiento o el desempeño de una tarea compleja, intelectualmente exigente y tensa como la que llevan a cabo, por ejemplo, los controladores de vuelo.

Cuando a las personas que tienden a preocuparse se les pide que lleven a cabo una tarea cognitiva como, por ejemplo, clasificar objetos ambiguos en una o dos categorías, y que describan lo que pasa por su mente mientras lo están haciendo, suelen mencionar la presencia de pensamientos negativos —como «no seré capaz de hacerlo», «yo no soy bueno en este tipo de pruebas», etcétera— que obstaculizan directamente el proceso de toma de decisiones.

Un estado ligeramente eufórico —al que técnicamente se le denomina *hipornania*— parece óptimo para escritores y otro tipo de profesiones creativas que exigen un pensamiento fluido e imaginativo, un estado que se halla en la cúspide de la U invertida.

Pero cuando la euforia se descontrola, como ocurre en la exaltación del estado de ánimo tornadizo del maniacodepresivo, se convierte en franca manía, un estado en el que la agitación socava toda capacidad de pensar de un modo lo suficientemente coherente como para desempeñarse adecuadamente bien, aunque las ideas fluyan con libertad, en realidad, con demasiada libertad como para poder persistir en cualquiera de ellas y elaborar un producto terminado.

Los estados de ánimo positivos aumentan la capacidad de pensar con flexibilidad y complejidad, haciendo más fácil encontrar soluciones a los problemas, ya sean intelectuales o interpersonales. Esto parece indicar que una forma de ayudar a alguien a resolver un problema consiste en contarle un chiste. La risa, al igual que la euforia, parece ampliar la perspectiva y, de ese modo, ayuda a la gente a pensar con más amplitud y a asociar con mayor libertad, advirtiendo relaciones que, de otra manera, podrían pasar inadvertidas, una habilidad mental importante, no sólo para la creatividad sino también para el reconocimiento de las relaciones complejas y la previsión de las consecuencias de una determinada decisión.

Los beneficios intelectuales de una buena carcajada son más sorprendentes cuando se trata de resolver un problema que exige una solución creativa.

Incluso los cambios más ligeros de estado de ánimo pueden llegar a modificar nuestros pensamientos. La capacidad de planificar y tomar decisiones de las personas de buen humor presenta una predisposición perceptiva que los lleva a pensar de una manera más abierta y positiva. Esto se explica, en parte, porque la memoria es un fenómeno específico de estado, es decir que, por ejemplo, en un estado positivo, solemos recordar acontecimientos positivos. De este modo, en la

medida en que nos sentimos a gusto mientras estamos pensando en los pros y los contras de un determinado curso de acción, nuestra memoria busca datos en una dirección positiva, inclinándonos, por ejemplo, a emprender acciones más aventuradas y arriesgadas.

De la misma manera, los estados de ánimo negativos sesgan también nuestros recuerdos en una dirección negativa, haciendo más probable que nos contraigamos en decisiones más temerosas y suspicaces. Así pues, el descontrol emocional obstaculiza la labor del intelecto, pero, podemos volver a hacernos cargo de las emociones descontroladas, la verdadera aptitud maestra que facilita otros tipos de inteligencia. (IBID: 2004:58)

3.3.2 El optimismo: el gran motivador

Uno de los orígenes de una visión positiva o negativa puede ser el temperamento innato, ya que hay personas que tienden naturalmente hacia una o hacia la otra.

El optimismo y la esperanza —al igual que la impotencia y la desesperación— pueden aprenderse. Detrás de los dos existe lo que los psicólogos denominan autoeficacia, la creencia de que uno tiene el control de los acontecimientos de su vida y puede hacer frente a los problemas en la medida en que se presenten.

Desarrollar algún tipo de habilidad fortalece la sensación de eficacia y predispone a asumir riesgos y problemas más difíciles. Y el hecho de superar estas dificultades aumenta a su vez la sensación de autoeficacia, una aptitud que lleva a hacer un mejor uso de cualquier habilidad y que también contribuye a desarrollarlas. (IBID: 2004:61)

3.3.3 Las raíces de la empatía

A diferencia de la mente racional, que se comunica a través de las palabras, las emociones lo hacen de un modo no verbal. De hecho, cuando las palabras de una

persona no coinciden con el mensaje que nos transmite su tono de voz, sus gestos u otros canales de comunicación no verbal, la realidad emocional no debe buscarse tanto en el contenido de las palabras como en la forma en que nos está transmitiendo el mensaje. Una regla general utilizada en las investigaciones sobre la comunicación afirma que más del 90% de los mensajes emocionales es de naturaleza no verbal (la inflexión de la voz, la brusquedad de un gesto, etcétera) y que este tipo de mensaje suele captarse de manera inconsciente, sin que el interlocutor repare, por cierto, en la naturaleza de lo que se está comunicando y se limite tan sólo a registrarlo y responder implícitamente. En la mayoría de los casos, las habilidades que nos permiten desempeñar adecuadamente esta tarea también se aprenden de forma tácita. (IBID: 2004:66)

3.3.4 Las artes sociales

Es precisamente sobre la base del autocontrol y la empatía sobre la que se desarrollan las «habilidades interpersonales». Estas son las aptitudes sociales que garantizan la eficacia en el trato con los demás y cuya falta conduce a la ineptitud social o al fracaso interpersonal reiterado. Y también es precisamente la carencia de estas habilidades la causante de que hasta las personas intelectualmente más brillantes fracasen en sus relaciones y resulten arrogantes, insensibles y hasta odiosas.

Estas habilidades sociales son las que nos permiten relacionarnos con los demás, movilizarles, inspirarles, persuadirles, influirles y tranquilizarles profundizar, en suma, en el mundo de las relaciones. La capacidad de expresar los propios sentimientos constituye una habilidad social fundamental.

Existen varios tipos fundamentales de despliegue de roles. Uno de ellos consiste en minimizar las emociones (la norma japonesa para expresar los sentimientos en presencia de una figura de autoridad que consiste en esconder el disgusto tras una cara de póker). Otro consiste en exagerar lo que uno siente magnificando la expresión emocional (una estrategia utilizada con mucha frecuencia por los niños

pequeños que consiste en fruncir patéticamente el ceño y estremecer los labios mientras se quejan a su madre de que sus hermanos mayores les toman el pelo). Un tercero consiste en sustituir un sentimiento por otro (algo que suele tener lugar, por ejemplo, en aquellas culturas orientales en las que decir «no» se considera de mala educación y en su lugar, se expresan emociones positivas, aunque falsas). El conocimiento de estas estrategias y del momento en que pueden manifestarse constituye un factor esencial de la inteligencia emocional. (IBID: 2004:75)

3.3.5 Los rudimentos de la inteligencia social

Los elementos que componen la inteligencia emocional:

•Organización de grupos.

La habilidad esencial de un líder consiste en movilizar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas. Ésta es la capacidad que podemos advertir en los directores y productores de teatro, en los oficiales del ejército y en los dirigentes eficaces de todo tipo de organizaciones y grupos. En el patio de recreo se trata del niño que decide a qué jugarán, el niño que termina convirtiéndose en el capitán del equipo.

•Negociar soluciones.

El talento del mediador consiste en impedir la aparición de conflictos o en solucionar aquéllos que se declaren. Las personas que presentan esta habilidad suelen descollar en el mundo de los negocios, en el arbitrio y la mediación de conflictos y también pueden hacer carrera en el cuerpo diplomático, en el mundo del derecho, como intermediarios o como consejeros de empresa. Según un estudio realizado a infantes son los niños, quienes resuelven las disputas que se presentan en el patio de recreo.

•Conexiones personales.

Una habilidad que se asienta en la empatía favorece el contacto con los demás, facilita el reconocimiento y el respeto por sus sentimientos y sus intereses y permite, en suma, el dominio del sutil arte de las relaciones. Estas personas saben «*trabajar en equipo*» y suelen ser consortes responsables y buenos amigos o compañeros de trabajo; en el mundo de los negocios son buenos vendedores o ejecutivos y también pueden ser excelentes maestros. Los niños con cualidades como la empatía suelen llevarse bien con casi todo el mundo, no tienen dificultades para jugar con otros niños y disfrutan haciéndolo. Estos niños tienden a ser muy buenos leyendo las emociones de las expresiones faciales y también son muy queridos por sus compañeros. (IBID: 2004:78)

•Análisis social.

Esta habilidad consiste en ser capaces de detectar e intuir los sentimientos, los motivos y los intereses de las personas, un conocimiento que suele fomentar el establecimiento de relaciones con los demás y su profundización. En el mejor de los casos, esta capacidad les convierte en competentes terapeutas o consejeros psicológicos y, en el caso de combinarse con el talento literario, produce novelistas y dramaturgos muy dotados.

Estas habilidades interpersonales propician el desarrollo de otras facetas de la inteligencia emocional. Las personas que causan una excelente impresión social, por ejemplo, son expertas en controlar la expresión de sus emociones, son especialmente diestras en captar la forma en que reaccionan los demás y son capaces de mantenerse continuamente en contacto con su actividad social y de ajustarla para conseguir el efecto deseado. En este sentido, son actores especialmente habilidosos.

Pero los camaleones sociales no dudan lo más mínimo en decir una cosa y hacer otra diferente, malviviendo así con la contradicción entre su rostro público y su realidad privada, si ello les reporta un mínimo de aprobación social.

Estas personas, en lugar de decir lo que verdaderamente sienten, tratan antes de buscar pistas sobre lo que los demás quieren de ellos. Para llevarse bien y ser queridos por los demás, están dispuestos a ser exageradamente amables hasta con las personas que les desagradan, y suelen utilizar sus habilidades sociales para actuar en función de lo que exijan las diferentes situaciones sociales, de modo que pueden representar personajes muy distintos en función de las personas con quienes se encuentran, cambiando de la sociabilidad más efusiva, pongamos por caso, a la circunspección más reservada. A decir verdad, estos rasgos son muy apreciados en ciertas profesiones que requieren un control eficaz de la impresión que se causa, como ocurre en el mundo del teatro, el derecho, las ventas, la diplomacia y la política. (IBID: 2004:79)

3.4. Inteligencia Emocional Aplicada

Este tipo de pensamientos es muy poderoso y pone en marcha el sistema de alarma neurológico. El pensamiento de que uno es una víctima desencadena un secuestro emocional que activa la larga serie de ofensas que uno ha recibido del otro, olvidando simultáneamente todo lo positivo que haya aportado que no cuadre con la visión de que uno es una víctima inocente.

El hecho es que nuestro cerebro emocional reacciona de manera automática con aquellas respuestas emocionales que hemos aprendido a lo largo de toda nuestra vida en los repetidos momentos de enfado y de sufrimiento emocional, de tal modo que éstas terminan dominando todo nuestro panorama mental. La memoria y la reactividad están muy estrechamente ligadas a las emociones y es por esto por lo que en estos momentos resulta más difícil evocar respuestas asociadas a las situaciones de calma. Así pues, si no nos familiarizamos y entrenamos en dar respuestas emocionales más positivas, nos resultará sumamente difícil poder llegar a evocarlas cuando estemos alterados. Por el contrario, el adiestramiento en este tipo de respuestas hasta hacerlas automáticas nos proporcionará la oportunidad de recurrir a ellas en medio de una crisis emocional. (IBID: 2004:96)

3.4.1. Ejecutivos con corazón

Un estudio realizado sobre doscientos cincuenta ejecutivos descubrió que la mayoría de ellos sentía que su trabajo exigía «la participación de su cabeza, pero no de su corazón». Muchos de estos ejecutivos manifestaron su temor a que la empatía y la compasión por sus compañeros de trabajo interfirieran con los objetivos de la empresa. Uno de ellos llegó incluso a decir que consideraba absurda la idea misma de tener en cuenta los sentimientos de sus subordinados porque, a su juicio, «es imposible relacionarse con la gente».

Otros se disculparon diciendo que, si no permanecieran emocionalmente distantes, serían incapaces de asumir las «duras» decisiones propias del mundo empresarial, aunque lo cierto es que les gustaría poder tomar esas decisiones de una manera más humana. Ese estudio se realizó en los años setenta, una época en la que el ambiente del mundo empresarial era muy distinto del actual. En mi opinión, estas actitudes, hoy en día, están pasadas de moda y se está abriendo paso una nueva realidad que sitúa a la inteligencia emocional en el lugar que le corresponde dentro del mundo empresarial. Como me dijo Shoshona Zuboff, psicóloga de la Harvard Business School, *«en este siglo las empresas han experimentado una verdadera revolución, una revolución que ha transformado correlativamente nuestro paisaje emocional»*.

Hubo un largo tiempo durante el cual la empresa premiaba al jefe manipulador, al luchador que se movía en el mundo laboral como si se hallara en la selva. Pero, en los años ochenta, esta rígida jerarquía comenzó a descomponerse bajo las presiones de la globalización y de las tecnologías de la información. La lucha en la selva representa el pasado de la vida corporativa, mientras que el futuro está simbolizado por la persona experta en las habilidades interpersonales».

Algunas de las razones de esta situación son bien patentes, imaginemos, si no, las consecuencias de un equipo de trabajo en el que alguien fuera incapaz de reprimir una explosión de cólera o que careciera de la sensibilidad necesaria para captar lo

que siente la gente que le rodea. Todos los efectos nefastos de la alteración sobre el pensamiento operan también en el mundo laboral. Cuando la gente se encuentra emocionalmente tensa no puede recordar, atender, aprender ni tomar decisiones con claridad. Como dijo un empresario: «el estrés estupidiza a la gente». (IBID: 2004:97)

3.4.2. La peor forma de motivar a alguien

En un estudio realizado sobre 108 jefes y trabajadores de cuello blanco, las críticas inadecuadas estaban por delante de la desconfianza, los problemas personales y las luchas por el poder y el salario como uno de los principales motivos de conflicto en el mundo laboral.

Un experimento llevado a cabo en el Rensselaer Polytechnic Institute demostró claramente el efecto pernicioso de la crítica mordaz sobre las relaciones laborales. El experimento consistía en elaborar un anuncio para un nuevo champú, una tarea que fue encomendada a un grupo de voluntarios. Otro voluntario (confabulado con los experimentadores) era el encargado de valorar —mediante dos tipos de críticas predeterminadas— los anuncios que se proponían. Una de las críticas era considerada y concreta, pero la otra incluía acusaciones sobre supuestas deficiencias innatas de la persona (con comentarios tales como «*no merece la pena que vuelvas a intentarlo. No puedes hacer nada bien*» o «*tal vez sea falta de talento. Se lo pediré a otro*»).

Comprensiblemente, quienes se sentían atacados se ponían a la defensiva, se enojaban y rehusaban colaborar en futuros proyectos con la persona que les había criticado. Muchos dijeron que no volverían a relacionarse con ella; en otras palabras, se cerraron completamente a ellos. Este tipo de crítica resultaba tan desalentador que, quienes la recibían, abandonaban toda nueva tentativa y —tal vez lo más perjudicial— afirmaban sentirse incapaces de hacer las cosas bien. El ataque personal, en suma, tiene un efecto devastador sobre el estado de ánimo. (IBID: 2004:99)

3.4.3. La estrategia adecuada

Las críticas adecuadas no se ocupan tanto de atribuir los errores a un rasgo de carácter como de centrarse en lo que la persona ha hecho y puede hacer.

Harry Levinson, un antiguo psicoanalista que se ha pasado al campo empresarial, da los siguientes consejos sobre el arte de la crítica (que curiosamente también están inextricablemente ligados al arte del elogio):

«Sea concreto. Concéntrese en algún incidente significativo, en algún acontecimiento que ilustre un problema clave que deba cambiar o en alguna pauta deficiente (como, por ejemplo, la incapacidad de realizar adecuadamente determinados aspectos de un trabajo). Saber que uno está haciendo «algo» mal sin saber de qué se trata concretamente resulta sumamente descorazonador. Límitese a lo concreto, señalando también lo que la persona hace bien, lo que no hace tan bien y cómo podría cambiarlo. No vaya con rodeos y evite las ambigüedades y las evasivas porque eso podría enmascarar el mensaje real.» (Esto, evidentemente, se asemeja mucho al consejo que suele darse a las parejas a la hora de expresar sus quejas: diga exactamente cuál es el problema, lo que está equivocado, cómo le hace sentir y qué es lo que podría cambiarse.)

«**La concreción** —señala Levinson— es tan importante para los elogios como para las críticas. Con ello no quiero decir que los elogios difusos no tengan efecto sobre el estado de ánimo y que no se pueda aprender de ellos.».

Ofrezca soluciones. La crítica, como todo *feedback* útil, debería apuntar a una forma de resolver el problema. De otro modo, el receptor puede quedar frustrado, desmoralizado o desmotivado. La crítica puede abrir la puerta a posibilidades y alternativas que la persona ignoraba o simplemente sensibilizaría a ciertas deficiencias que requieren atención, pero, en cualquier caso, debe incluir sugerencias sobre la forma más adecuada de afrontar estos problemas.

Permanezca presente. Las críticas, al igual que las alabanzas, son más eficaces cara a cara y en privado. Es muy probable que las personas a quienes no les agrada criticar —ni alabar— tiendan a hacerlo a distancia, pero, de ese modo, la comunicación resulta demasiado impersonal y escamotea al receptor la oportunidad de responder o de solicitar alguna aclaración.

Permanezca sensible. Esta es una llamada a la empatía, a tratar de sintonizar con el impacto que tienen sus palabras y su forma de expresión sobre el receptor. Según Levinson, los ejecutivos poco empáticos tienden a dar *feedbacks* demasiado hirientes y humillantes. Pero el efecto de este tipo de críticas resulta destructivo porque, en lugar de abrir un camino para mejorar las cosas, despierta la respuesta emocional del resentimiento, la amargura, las actitudes defensivas y el distanciamiento. (IBID: 2004:100)

3.4.4. Aceptar la diversidad

La cultura de la empresa debe fomentar la tolerancia aún en el caso de que persistan los prejuicios individuales. Pero ¿Cómo puede hacer esto una empresa? lo cierto es que los cursos de un día, el pase de un vídeo o los cursillos de «entrenamiento en la diversidad» de fin de semana no parecen servir para eliminar realmente los prejuicios de quienes asisten a ellos, ya sea de los blancos contra los negros, de los negros contra los asiáticos o de los asiáticos contra los hispanos. De hecho, el efecto de ciertos cursos inadecuados de entrenamiento en la diversidad —aquéllos que prometen demasiado y despiertan falsas esperanzas o que simplemente fomentan la atmósfera de confrontación en lugar de alentar la comprensión— puede ser precisamente el contrario del deseado al llamar la atención sobre las diferencias y fomentar de ese modo las tensiones que dividen a los grupos en el puesto de trabajo. La comprensión de las posibilidades de que uno dispone ayuda a comprender la naturaleza del prejuicio mismo. (IBID: 2004:101)

3.4.5. La sabiduría de las organizaciones y el Coeficiente Intelectual colectivo

A finales de este siglo, un tercio de la población laboral activa de los Estados Unidos serán «trabajadores del conocimiento», es decir, personas cuya productividad estará orientada hacia el aumento del valor de la información (ya sea como analistas de mercado, escritores o programadores de ordenador). Peter Drucker, el eminente experto del mundo empresarial que acuñó el término «trabajadores del conocimiento», señala que la experiencia de estos trabajadores es altamente especializada y, dado que los escritores no son editores ni los programadores de ordenadores son distribuidores de software, su productividad depende de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales en el seno de un equipo.

Hasta ahora, la gente siempre ha trabajado en cadena, pero, según Drucker, en el caso de los trabajadores del conocimiento «la unidad de trabajo no será el individuo sino el equipo». Por ese mismo motivo es por lo que la inteligencia emocional —las habilidades que fomentan la armonía entre las personas— será un bien cada vez máspreciado en el mundo laboral.

Dondequiera que la gente se reúna a colaborar, ya sea en una reunión de planificación organizativa o en un equipo de trabajo que aspira a la creación de un producto común, existe una sensación muy real de una especie de CI grupal que constituye la suma total de los talentos y habilidades de todos los implicados.

Y es este CI el que determina lo bien que cumplen con su cometido. Pero el factor más importante de la inteligencia colectiva no es tanto el promedio de los CI académicos de sus componentes individuales como su inteligencia emocional. En realidad, la verdadera clave del elevado CI de un grupo es su armonía social. Es precisamente la capacidad de armonizar la que determina el que, manteniendo constantes todas las demás variables, un determinado grupo sea especialmente diestro, productivo y eficaz mientras que otro —compuesto por individuos cuyos talentos sean equiparables— obtenga resultados más pobres.

Uno de los hallazgos más sorprendentes de aquella investigación fue que las personas que estaban demasiado ansiosas por formar parte del grupo terminaron convirtiéndose en un lastre que enlentecía su rendimiento global, porque eran demasiado controladores y dominantes. Estas personas parecían carecer de uno de los componentes fundamentales de la inteligencia social, la capacidad de reconocer lo que es apropiado y lo que no lo es en él toma y daca de la relación social. Otro factor claramente negativo fue los pesos muertos, los individuos que no participaban.

El factor individual más importante para maximizar la excelencia del funcionamiento de un grupo fue su capacidad de crear un estado de armonía que les permitiera sacar el máximo rendimiento del talento de cada uno de sus miembros. En este sentido, el rendimiento global de los grupos armoniosos era mayor cuando alguno de sus integrantes era especialmente diestro, algo que en los otros grupos en los que existía mayor fricción interindividual parecía resultar más difícil de capitalizar.

El ruido emocional y social —el ruido provocado por el miedo, la ira, la rivalidad o el resentimiento— disminuye el rendimiento del grupo mientras que la armonía, en cambio, permite que un grupo saque el máximo provecho posible de las aptitudes de sus miembros más talentosos y creativos. (IBID: 2004:104)

3.5 ¿Qué Tipo de Cambios Conlleva la Alfabetización Emocional?

El aceptar las conductas incorrectas que tendemos a demostrar a veces es parte de la alfabetización emocional, aunque la parte realmente importante es cuando haces el cambio en dichas conductas incorrectas, y es aquí donde se puede apreciar el cambio en nosotros mismos e incluso con nuestro entorno, los beneficios son muchos como se muestra a continuación.

-Autoconciencia Emocional

- Mejor reconocimiento y designación de las emociones.
- Mayor comprensión de las causas de los sentimientos.

- Reconocimiento de las diferencias existentes entre los sentimientos y las acciones.

-El control de las emociones

- Mayor tolerancia a la frustración y mejor manejo de la ira.
- Menos agresiones verbales, menos peleas y menos tensiones en horario laboral.
- Mayor capacidad de expresar el enfado de una manera adecuada, sin necesidad de llegar a las manos.
- Menos índice de suspensiones y expulsiones.
- Conducta menos agresiva y menos autodestructiva.
- Sentimientos más positivos con respecto a uno mismo, la empresa y la familia.
- Mejor control del estrés.
- Menor sensación de aislamiento y de ansiedad social.

-Aprovechamiento productivo de las emociones

- Mayor responsabilidad.
- Capacidad de concentración y de prestar atención a la tarea que se lleve a cabo.
- Menor impulsividad y mayor autocontrol.
- Mejora de las puntuaciones obtenidas en los test de rendimiento.

-Empatía: la comprensión de las emociones

- Capacidad de asumir el punto de vista de otra persona.
- Mayor empatía y sensibilidad hacia los sentimientos de los demás.
- Mayor capacidad de escuchar al otro.

-Dirigir las relaciones

- Mayor capacidad de analizar y comprender las relaciones.
- Mejora en la capacidad de resolver conflictos y negociar desacuerdos.
- Mejora en la solución de los problemas de relación.
- Mayor afirmatividad y destreza en la comunicación.

- Mayor popularidad y sociabilidad. Amistad y compromiso con los compañeros.
- Mayor atractivo social.
- Más preocupación y consideración hacia los demás.
- Más sociables y armoniosos en los grupos.
- Más participativos, cooperadores y solidarios.
- Más democráticos en el trato con los demás. (IBID: 2004:178)

3.6 ¿Qué es la Programación Neurolingüística?

La PNL es el arte y la ciencia de la excelencia personal. Es un arte, porque cada uno da su toque único personal y de estilo a lo que esté haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras o técnicas. Es una ciencia, porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes en un campo para obtener resultados sobresalientes.

La PNL es una habilidad práctica que crea los resultados que nosotros verdaderamente queremos en el mundo, mientras vamos dando valor a otros durante el proceso. Es el estudio que marca la diferencia entre lo excelente y lo normal. También va dejando detrás de todo un conjunto de técnicas sobre educación, asesoramiento, negocios y terapias, extremadamente efectivas. (O'CONNOR Y SEYMOUR: PDF: 28)

3.7 Proceso para plantearse objetivos

Se puede usted acordar de todo esto por mnemotecnica, utilizando la palabra POPEERT, formada por la primera letra de la palabra clave en cada paso (Positivo, Parte Propia, Especificidad, Evidencia, Recursos, Tamaño), o mediante alguna otra fórmula de su invención.

○ Positivo

Piense en lo que quiere más que en lo que no quiere.

Pregúntese: “¿Qué es lo que quisiera tener?”

“¿Qué es lo que realmente quiero?”.

- **Parte propia**

Piense en que lo que quiere hacer activamente está bajo su control.

Pregúntese: “¿Qué voy a hacer para alcanzar mi objetivo?”

“¿Cómo puedo empezar y mantenerlo?”

- **Especificidad**

Imagines el objetivo de la manera más específica posible.

Pregúntese: “¿Quién, ¿dónde, ¿cuándo, ¿qué y cómo, específicamente?”

- **Evidencia**

Piense en la evidencia de base sensorial que le permitirá saber que ha logrado lo que quería.

Pregúntese: “¿Qué veré, oíré y sentiré cuando o tenga?”

“¿Cómo sabré que lo he conseguido?”

- **Recursos**

¿Tiene usted los recursos y opciones adecuados para alcanzar su objetivo?

Pregúntese: “¿Qué recursos necesito para alcanzar su objetivo?”

- **Tamaño**

¿Tiene el objetivo el tamaño adecuado?

Si es muy grande, pregúntese: “¿Qué es lo que impide alcanzarlo?”, y convierta los problemas en pequeños objetivos; hágalos lo bastante pequeños y alcanzables.

Si es muy pequeño para motivarle, pregúntese: “Si alcanzo este objetivo, ¿qué me va a reportar?”

No ceje hasta que lo relacione con un objetivo que sea lo bastante grande y motivador.

- **Marco Ecológico**

Sopese las consecuencias en su vida y sus relaciones si consiguieran su objetivo.

Pregúntese: “¿Quién más produce este efecto?”

“¿Qué pasará si consigo mi objetivo?”

“Si pudiera tenerlo ya, ¿lo cogería?”

Considere los sentimientos de duda que comiencen con un “sí, pero...”

¿Qué consideraciones representan estos sentimientos de duda?

¿Cómo podría cambiar su objetivo para tenerlos en cuenta?

Ahora haga pasar este objetivo modificado por todos los pasos anteriores para ver que sigue siendo un objetivo bien elaborado.

El último paso es *pasar* a la acción.

Tiene usted que realizar el primer movimiento.

El viaje de mil kilómetros comienza con un primer paso.

Si el objetivo está bien elaborado, es alcanzable, motivador y con toda probabilidad, lo impulsará a lograrlo. (GRINDER: 1993:44)

3.8 Comunicación

Comunicación es una palabra comodina que cubre casi cualquier tipo de relación con otros: una conversación corriente, la persuasión, la enseñanza o la negociación.

Su significado repercute en que es un nombre estático, pero en realidad la comunicación es un ciclo o círculo que se realiza entre dos personas al menos. Cuando nos comunicamos con una persona, escuchamos su respuesta y reaccionamos con nuestros propios pensamientos y sentimientos. Nuestra conducta en ese momento esta generada por respuestas internas a lo que nosotros veamos y escuchemos solamente prestando atención a la otra persona tendremos idea de lo que hará o dirá después; nuestro interlocutor responde a nuestra conducta de la misma forma.

Nos comunicamos mediante palabras, calidad de voz y con el cuerpo: postura, gestos, expresiones. No podemos no comunicar; algún tipo de mensaje se da incluso cuando no decimos nada y nos mantenemos quietos. Por este motivo, la comunicación está compuesta por un mensaje que pasa de una persona a otra. Es probable que tengamos la experiencia de haber hecho un comentario neutral a alguien y habernos sorprendido por el significado que le dieron.

Hay un ejercicio interesante empleado en los cursos de entrenamiento de la PNL: usted escoge una oración simple; por ejemplo, <<Hoy hace un buen día>>, y tres mensajes emocionales básicos que queramos transmitir con ella. Podremos decir la frase de forma alegre, amenazadora y sarcástica. Decimos la oración de tres formas a la otra persona sin decirle los tres mensajes que queremos transmitir, y nuestro interlocutor, luego, nos dice los mensajes emocionales que capto de nuestra oración. Unas veces lo que intentábamos transmitir se corresponde con lo que el interlocutor capto; otras, no. A partir de aquí podremos empezar a explorar lo que debería variar en nuestra voz y lenguaje corporal para asegurarnos de que el mensaje que reciban nuestros oyentes sea el mismo que nosotros enviamos. (O`CONOR Y SEYMOUR: 2012:48)

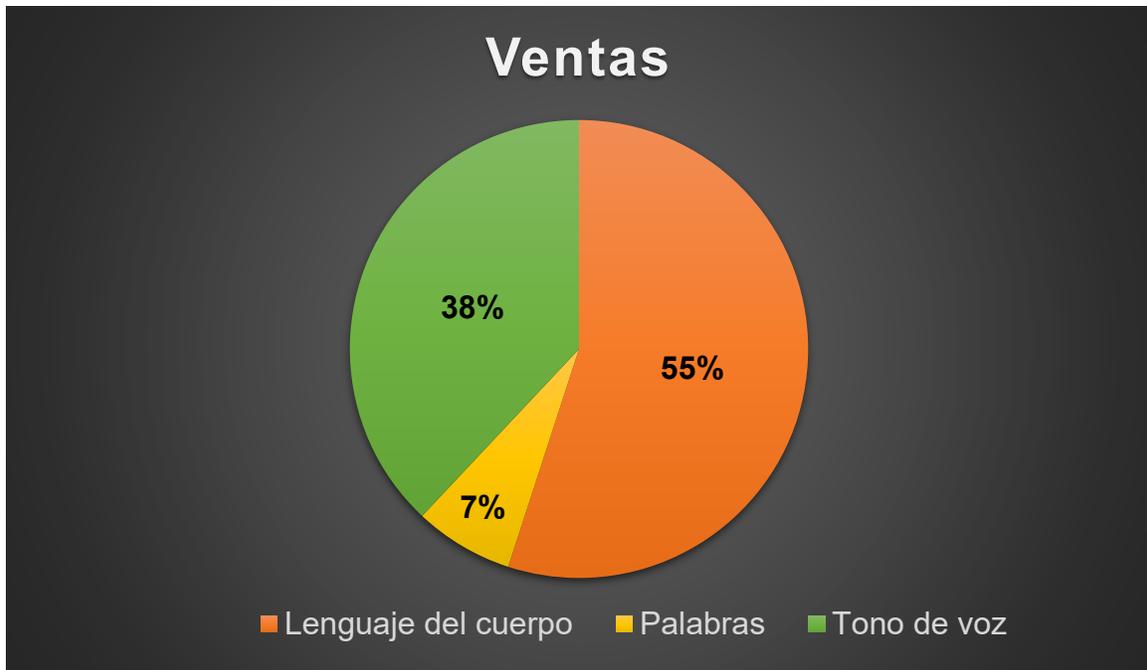


Figura 3.8. Introducción a la PNL: 2012.

La comunicación es mucho, más que las palabras que emitimos; estas forman solamente una pequeña parte de nuestra expresividad como seres humanos. Las investigaciones demuestran que, en una presentación ante un grupo de personas, el 55 por ciento del impacto viene determinado por el lenguaje corporal –postura, gestos y contacto visual-, el 38 por ciento por el tono de voz, y solo el 7 por ciento por el contenido de la presentación.

Los porcentajes exactos varían de acuerdo con situaciones diferentes, pero, de forma muy clara, el lenguaje corporal y el tono marcan una enorme diferencia en el impacto y el significado de lo que decimos. No es tanto lo que digamos sino como lo digamos eso es lo que marca la diferencia.

La PNL es la capacidad de responder de forma afectiva a los demás y comprender y respetar su modelo del mundo. La comunicación es un círculo: lo que tú hagas influye en otras personas, y lo que ellas hagan influye en ti; no puede ser de otra manera. Tú puedes hacerte responsable por tus palabras en el círculo. Tú ya has influido en otras personas, la única opción es la de ser o no ser consciente de los

efectos que tu creas. La única cuestión es: ¿Puedes influir con integridad? ¿Están de acuerdo con tus valores la influencia que acabas de recibir? Las técnicas de la PNL son neutrales; sucede como con los coches: como se usen y para lo que sean utilizados dependerá las habilidades e intenciones de las personas que los conduzcan. (IBID: 2012:49)

3.8.1 Sintonía

Para crear sintonía, únete al baile de la otra persona igualando el lenguaje personal de forma sensible y respetuosa. Esto crea un puente entre tú y el modelo del mundo de los demás; igualar no quiere decir imitar, lo cual sería una copia obvia, exagerada e indiscriminada de los movimientos de otra persona, y por lo general se considera ofensivo. Se pueden igualar los movimientos de brazos de la otra persona con pequeños movimientos de la mano, los movimientos del cuerpo con movimientos de la cabeza; es lo que se llama <<Reflejos Cruzados>>. Esto también se puede hacer mediante la distribución del peso del cuerpo y la postura básica.

La igualdad de tono en la voz es otra de las formas por las que puedes mejorar tu sintonía. Puedes adecuar el tono, velocidad, volumen y ritmo al hablar. Esto es como unirse a la canción o música de otra persona: ambos se mezclan y armonizan. Puede adecuar el tono de voz para sincronizar en una conversación telefónica; como también puede hacer lo contrario, combinando la velocidad y el tono de la voz para terminar la conversación. Es esta una habilidad muy útil; terminar una conversación telefónica de manera natural es, a veces, muy difícil.

Tenemos, pues, que la sintonía es el contexto total que rodea al mensaje verbal. Si el significado de la comunicación es la respuesta que provoca, conseguir la sintonía es la habilidad para provocar respuestas.

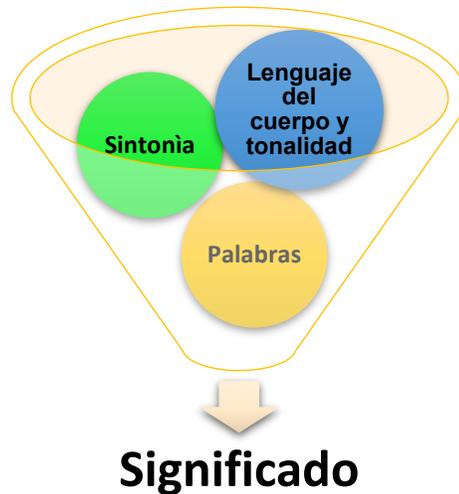


Figura 3.8.1. Introducción a la PNL: 2012.

3.9 Del fracaso a la información útil

1. Pensar en fracasos tiene que ver, normalmente, con malos sentimientos, imágenes de fracasos específicos y, quizás, una voz interna riñéndole, todo al mismo tiempo. No puedes enfrentarte a todos a la vez, necesitas saber qué es lo que está pasando internamente en cada sistema representativo por separado.
2. Mira hacia abajo y a la derecha y ponte en contacto con tus sensaciones. ¿Qué está intentando hacer el sentimiento en sí mismo por ti? ¿Cuál es su intención positiva? ¿Motivarte? ¿O protegerte?

Mira hacia abajo y a la izquierda. ¿Hay algún mensaje en las palabras tomadas aisladamente que puedan serte útil?

Mira hacia arriba y a la izquierda y ve las imágenes de tus recuerdos ¿hay algo nuevo que pueda aprender de ellos?

Empieza a tener una visión más realista del problema; eres capaz de mucho más: observa cómo hay recursos positivos mezclados en tu memoria del problema. Pon en relación las palabras, imágenes y sentimientos con el objetivo deseado; ¿Cómo pueden ayudarte a conseguirlo?

3. Identifica una experiencia positiva y con recursos que vaya a suceder en el futuro. No tiene por qué ser algo importante.
4. Mira hacia abajo a la derecha y construye una imagen del objetivo o actitud deseada que tengas en cuenta lo que has aprendido de las sensaciones, imágenes y palabras asociadas con la creencia problemática. Comprueba que está en armonía con tu personalidad y relaciones; asegúrate de que hay una clara conexión entre las memorias y la actitud positiva o el objetivo. Quizás quieras modificar el objetivo en virtud de lo que has aprendido al observar tus recuerdos.
5. El proceso en su totalidad te permitirá aprender del pasado y liberará las inquietudes respecto al futuro del lastre del fracaso pasado.

3.10 Metaprograma

Existen diversos tipos de personas se caracterizan por tomar la iniciativa al realizar una acción, pero también existen otras que prefieran esperar a que alguien más lo haga a continuación se mostrara dicha clasificación según el comportamiento antes mencionado:

1) Proactivo-Reactivo

Las personas proactivas inician las acciones. Las personas reactivas esperan a que otras inicien la acción y a que las cosas sucedan. Les toma tiempo analizar y comprender de forma rápida.

2) Afrontar-Eludir

Las personas <<afrontadoras>> se centran en sus propios objetivos y las motiva acabar algo. Las personas <<eludidoras>> se concentran más en los problemas que hay que evitar que en las metas que deben alcanzarse.

3) Interno-Externo

Las personas internas tienen patrones interiores y deciden por sí mismas. Las personas externas toman sus patrones del exterior y precisan que las orientaciones e instrucciones provengan de los demás.

4) Opciones-Procedimientos

A las personas <<opciones>> les gusta elegir, y sirven cuando se tratan de alternativas de desarrollo. Las personas <<procedimientos>> sirven cuando se trata de seguir un conjunto de procesos. La acción no las motiva, y sirven para seguir una serie de pasos prefijada.

5) Genérico-Específico

Las personas genéricas se sienten más cómodas cuando se enfrentan a grandes parcelas de información. No ponen atención a los detalles. Las personas específicas se fijan en los detalles y necesitan pequeñas parcelas para encontrarle sentido a un cuadro grande.

6) Igualador-Diferenciador

Las personas que primero igualan observan los puntos de semejanza en una comparación. Las personas que primero desigualan observarán las diferencias cuando hacen una comparación.

7) Modelos de convencimiento

Canal

Visual: necesitan ver la evidencia.

Auditivo: necesitan que se lo digan.

De lectura: necesitan actuar.

Modo

Cantidad de ejemplos: para tener la información necesitan varios ejemplos antes de quedar convencidos.

Automáticos: solo necesitan información parcial.

Constantes: necesitan la información para quedar convencidos.

Periodo de tiempo: necesitan información continuada durante un determinado periodo de tiempo.

3.11 Enmarcar

Enmarcar en la PNL, se refiere a la forma en que ponemos las cosas en diferentes contextos para darles significados distintos; lo que nos parece importante en ese momento. A continuación, veremos cinco maneras útiles de enmarcar hechos.

Algunas estaban implícitas en otros aspectos de la PNL, y es útil que las explicitemos aquí.

Marco objetivos

Primero debes saber tu objetivo y asegurarte de que está bien definido. ¿Es positivo? ¿Está bajo su control? ¿Es lo bastante específico? ¿Tiene el tamaño adecuado? ¿Cuál es la evidencia? ¿Tiene los recursos necesarios para llevarlo a cabo? ¿Cómo encaja entre sus otros objetivos?

En segundo lugar, puede necesitar inducir objetivos de otras personas involucradas, para ayudarlas a aclarar lo que quieren, de forma que todos puedan ir avanzados.

En tercer lugar, se tiene que encajar los objetivos: una vez que se tiene nuestro objetivo y el de otra persona, hay que ver cómo pueden encajar juntos.

Finalmente, manteniendo siempre en mente los objetivos, puede darse cuenta si usted se mueve hacia ellos; si no, habrá que hacer algo distinto.

Marco de evidencia

Se concentra en detalles claros y específicos; de forma específica en cómo saber que se ha logrado el objetivo; en lo que verás, escucharás y sentirás. Forma parte del marco meta y, a veces, es útil aplicarlo por sí mismo, especialmente a los criterios.

Marco como si

Este marco es una forma creativa de solucionar problemas a través de la ilusión de que algo ha sucedido para poder explorar las posibilidades. Se empieza con las palabras: <<Si esto sucediera...>>, o <<supongamos que...>>. Hay muchas maneras de que esto sea útil. Por ejemplo, si una persona clave falta en una reunión puede preguntarse: <<Si X estuviera aquí, ¿qué haría?>>. Si alguien conoce bien a X, las respuestas a que se puede llegar podrían ser muy útiles.

Marco de recapitulación

1. Este marco es sencillo; se recapitula la información que tiene hasta el momento usando las palabras clave y el tono de otra persona al hacer el repaso. Esto es lo que lo diferencia de un resumen, que, a menudo, distorsiona las palabras de la otra persona. Ayudar a crear sintonía, y es de un valor incalculable cuando uno se siente perdido, pues aclara el camino a seguir.
(O'CONNOR Y SEYMOUR: 2012:55)

3.11.1. Reuniones

A. Antes de la reunión:

1. Plantéate el (los) objetivo(s) y la evidencia que le hará saber que lo(s) ha alcanzado.
2. Determine los participantes y el orden del día.

B. Durante la reunión:

1. Ponte en un estado de plenitud de recursos.
2. Establezca sintonía.
3. Logre un consenso sobre un objetivo compartido y su evidencia.
4. Emplea la impugnación de pertenecía para mantener la reunión por buen camino.
5. Si no tienes cierta información, emplea el marco <<como si>>.
6. Emplea el marco de recapitulación para resumir los acuerdos clave.
7. Siga su camino hacia el objetivo empleando el metamodelo o las herramientas que crea convenientes.

C. Para cerrar la reunión:

1. Revise la congruencia y acuerdo de los otros participantes.
2. Resuma las acciones que se deban tomar. Use el marco de recapitulación para aprovechar el hecho de que recordamos mejor los finales.
3. Comprueba el acuerdo si es necesario.
4. De un cierre condicional si lo crees necesario.
5. Proyecta las decisiones en el futuro. (IBID: 2012:59)

Capítulo 4. Caso Práctico.



Justificación

La presente investigación beneficiará directamente a la Junta Local de Sanidad Vegetal ubicada en la ciudad de Uruapan (La ciudad de Uruapan está situada en la vertiente sur de la sierra de Uruapan, prolongación de la de Apatzingán, formando parte del eje volcánico. Su altura sobre el nivel del mar se considera 1634 metros y queda situada a los 19° 24´56" de latitud Norte y 102°03´46" de longitud Oeste del Meridiano de Greenwich.), ya que se darán cuenta si realmente las emociones tanto positivas como negativas que presentan los empleados afectan al desempeño laboral.

El interés por investigar dichos factores es debido a que es muy común que las emociones influyan en nosotros, y sobre todo para tomar alguna decisión o actuar de cierta manera ante algún suceso, actualmente es más frecuente ver como el estrés que se produce en nuestra vida nos está atrapando cada vez más, y en el ámbito laboral se está viendo la desventaja que conlleva éste convirtiéndolo en un desgaste en nuestras actividades.

Esta investigación resulta muy útil para la administración en específico en el área de R.R.H.H., aplicando una de las herramientas como lo son la Programación Neurolingüística y dentro de ésta la inteligencia emocional, ya que se puede tener empleados con un alto desempeño dentro de sus actividades laborales.

Es muy útil saber cuál es el estado emocional de los trabajadores, ya que hoy en día vemos lo frecuente que es el estrés en dicho ámbito, y esto lejos de acarrear algo positivo, nos traerá empleados con un bajo rendimiento y productividad, lo cual hará que la empresa invierta más de lo que pudo haber invertido en prevenirlo.

Por ello es oportuno que se le dé la debida atención al factor humano que es una de las partes importantes de una empresa.

Planteamiento del Problema

En la Junta Local de Sanidad Vegetal no están exentos de las emociones negativas que provocan la carga y el ambiente laboral, lo cual lleva al estrés, pero claro está que la responsabilidad no recae sólo en el empleado sino también en la empresa.

El estrés laboral perjudica la salud del trabajador provocando emociones negativas, las cuales afectan su desempeño laboral y su productividad, y esto a su vez hace que tal empresa sea menos competitiva.

Por lo anteriormente plasmado, la presente investigación pretende responder a la siguiente cuestión:

¿En qué medida se ve afectado el desempeño laboral, por el nivel de emociones negativas?

Objetivo General:

Ayudar a que aprendan a desarrollar la inteligencia emocional los empleados de los distintos niveles jerárquicos que forman parte de la Junta Local de Sanidad Vegetal de la ciudad de Uruapan, para poder obtener como resultado un buen desempeño laboral.

Objetivos Específicos:

Determinar cuál es el desempeño laboral de los ejecutivos de las empresas comerciales de Uruapan.

- Conocer la influencia que tienen las emociones negativas en los empleados.

- Hacer que el recurso humano pueda sacarle provecho a la inteligencia emocional.
- Hacer que el desempeño laboral del capital humano sea eficiente.

Hipótesis del Problema

Las emociones negativas influyen significativamente en el desempeño laboral del recurso humano de la Junta Local de Sanidad Vegetal, de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

Diagnóstico

Filosofía organización

La Junta Local de Sanidad Vegetal de Uruapan Michoacán, sucursal ubicada en Jardines del Cupatitzio, 60080 Uruapan, Mich., es un organismo de productores agrícolas, auxiliar de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), para desarrollar acciones de orden fitosanitario, constituido el 23 de octubre de 1992.

La estructura básica de este Comité la conforman **26 juntas locales** de sanidad vegetal ubicadas en las principales zonas agrícolas del estado, organizadas y operadas por productores a través de una mesa directiva donde figura un presidente, un tesorero, un secretario de actas y tres vocales, todos productores agrícolas.

Con esta estructura, el Comité coordina las acciones y esfuerzos de las juntas locales y en aquellas zonas donde no existe este tipo de organismos, se encarga de atender los programas y campañas fitosanitarias en forma directa, así como los Puntos de Verificación Interna, también conocidos como Estaciones Cuarentenarias.

Misión.

Elevar y mantener la sanidad e inocuidad de los productos agrícolas en el Estado de Michoacán.

Visión.

Ser un Organismo Auxiliar de Sanidad Vegetal reconocido de productores con personal calificado que implemente estrategias y acciones eficientes para prevenir, erradicar y/o controlar las plagas y enfermedades que ponen en riesgo la calidad, inocuidad y sanidad de los cultivos agrícolas en el Estado de Michoacán.

Evaluación

En la empresa antes mencionada se realizó una investigación cualitativa a **11 personas** que laboran en la institución, a través de dos pruebas una acerca del “**Desempeño Laboral**” y la otra sobre “**Inteligencia Emocional**”.

La selección de dicho universo de personas a las que se aplicaron las pruebas fue de acuerdo con el criterio del Coordinador de la Junta Local de Sanidad Vegetal.

En la prueba del **desempeño laboral 1.0** se evaluaron los siguientes aspectos:

- La motivación.
- Clima laboral.
- Reconocimiento por las personas que los rodean.
- Autorrealización.
- Libertad para actuar.
- Resolución de problemas.
- Confianza en sus habilidades.
- Productividad.
- Espíritu de grupo.

Las instrucciones de la prueba consistían en lo siguiente:

Indicaciones: Coloque una x donde usted se ubique según cada criterio que se le presenta.

Escala de Valores:

1= Nunca 2=Regularmente 3=Casi Siempre 4=Siempre

A cada criterio que contiene la prueba debe asignársele un número, el cuál indicará la frecuencia con la que realizamos o nos sentimos con cierta acción referente a los aspectos que se evaluaron, mencionados anteriormente.

Posteriormente se sumará el valor que le dimos a cada criterio y ya obtenido el valor lo podremos ubicar en el rango correspondiente de la **Escala de Resultados**, la cual nos arrojará un resultado positivo o negativo según nuestra puntuación.

La **Escala de Resultados** es la siguiente:



13 a 25

No ha logrado conocerse a sí mismo.



26 a 35

El trabajo que realiza no es de total satisfacción para usted.



36 a 52

Es una persona que cumple su trabajo satisfactoriamente.

A continuación, se mostrarán los resultados que nos arrojaron las pruebas aplicadas a los empleados de la Junta Local de Sanidad vegetal, en el área “**Técnica de Inocuidad**” y “**Fitosanitaria**”:

Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral

13 – 25	No ha logrado conocerse a sí mismo.	10%
26 – 35	El trabajo que realiza no es de total satisfacción para usted.	30%
36 – 52	Es una persona que cumple su trabajo satisfactoriamente.	60%



Fuente: Encuesta directa 2016.

Con base a los resultados anteriores puedo darme cuenta de los siguientes aspectos:

- 1) Un **60%** de los empleados a los que aplicamos la prueba son personas que cumplen con su trabajo satisfactoriamente, lo cual quiere decir que realizan su trabajo con un nivel de motivación normal o superior a lo normal, lo que también nos indica que les gusta lo que hacen y son personas responsables que le satisface entregar su trabajo en tiempo y forma evitándose problemas innecesarios.
- 2) Un **30%** de Los empleados que realizaron la prueba, en verdad sienten no es de total satisfacción el trabajo que realizan, y los factores pudieran ser muchos, entre ellos la ausencia de motivación, falta de capacitación, problemas personales, el clima laboral inadecuado, la relación con los compañeros, entre otros.
- 3) Un **10%** de los empleados que participaron en la prueba, al parecer no han llegado a conocerse a sí mismos, ósea que no se han dado cuenta o no han

descubierto las habilidades, aptitudes y actitudes que poseen para desempeñarse mejor en su trabajo, así como las metas que pueden llegar a lograr dentro y fuera de la empresa si se lo proponen.

En la prueba de **Inteligencia Emocional 2.0** se evaluaron los siguientes aspectos:

- Inteligencia Intrapersonal.
- Inteligencia Interpersonal.
- Adaptabilidad.
- Manejo de Estrés.
- Estado de Ánimo.
- Deseabilidad Social.
- Coeficiente Emocional.

Las instrucciones de la prueba consistían en lo siguiente:

Indicaciones: lee cada oración y elige la respuesta que mejor te describe. Hay Cuatro Posibles Respuestas:

- **RV** Rara vez
- **AV** Algunas Veces
- **CF** Con Frecuencia
- **CS** Casi Siempre

Dinos cómo te sientes, piensas o actúas **LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO EN LA MAYORÍA DE LOS LUGARES**. Elige una, y solo **UNA** respuesta para cada oración y coloca una X **sobre** el número que corresponde a tu respuesta. Por ejemplo; si tu respuesta es “Rara Vez”, sobre el número uno en la misma línea de la oración. Esto no es un examen; no existen respuestas buenas o malas. Por favor contesta cada oración.

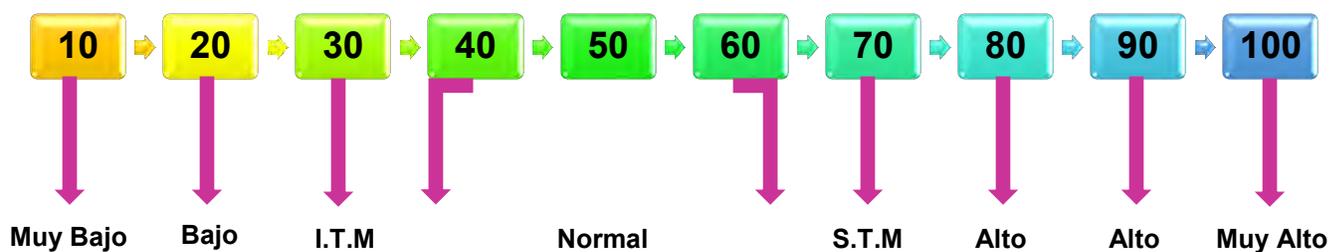
De acuerdo con la respuesta que se le haya asignado a cada oración, ésta tendrá un valor ubicado en una **plantilla de valores**, esto nos servirá para poder sacar el

puntaje “D” el cual es solo una primera parte para poder determinar los resultados correctos de la prueba. El segundo puntaje es el “T” se obtiene de la suma que se realizó por cada clasificación, en la **escala de habilidades** emocionales vamos a ubicar la letra junto con su valor, y una vez que la encontremos podremos obtener el valor establecido del puntaje “T”

Tabla de Resultados

		P.D.	P. T
<i>Inteligencia Intrapersonal</i>	A		
<i>Inteligencia Interpersonal</i>	B		
<i>Adaptabilidad</i>	C		
<i>Manejo de Estrés</i>	D		
<i>Estado de Ánimo</i>	E		
<i>Deseabilidad Social</i>	F		
<i>Coeficiente Emocional</i>	CE	$=(A+B+C+D)$	

Escala de Resultados



Plantilla de Valores

	RV	AV	CF	CS	
1	D	1	2	3	4
2	B	1	2	3	4
3	D	1	2	3	4
4	E	1	2	3	4
5	C	1	2	3	4
6	D	4	3	2	1
7	B	1	2	3	4
8	F	1	2	3	4
9	E	1	2	3	4
10	B	1	2	3	4
11	D	1	2	3	4
12	C	1	2	3	4
13	E	1	2	3	4
14	C	1	2	3	4
15	D	4	3	2	1
16	C	1	2	3	4
17	B	1	2	3	4
18	F	1	2	3	4
19	C	1	2	3	4
20	C	1	2	3	4
21	C	4	3	2	1
22	A	1	2	3	4
23	E	1	2	3	4
24	B	1	2	3	4
25	A	1	2	3	4
26	D	4	3	2	1
27	F	1	2	3	4
28	B	4	3	2	1

	RV	AV	CF	CS	
29	A	1	2	3	4
30	A	1	2	3	4
31	A	1	2	3	4
32	A	1	2	3	4
33	F	1	2	3	4
34	A	1	2	3	4
35	D	4	3	2	1
36	E	1	2	3	4
37	E	4	3	2	1
38	A	1	2	3	4
39	D	1	2	3	4
40	E	1	2	3	4
41	C	1	2	3	4
42	A	1	2	3	4
43	B	1	2	3	4
44	A	1	2	3	4
45	B	1	2	3	4
46	D	4	3	2	1
47	E	1	2	3	4
48	A	1	2	3	4
49	C	4	3	2	1
50	E	1	2	3	4
51	E	1	2	3	4
52	F	1	2	3	4
53	B	4	3	2	1
54	D	4	3	2	1
55	B	1	2	3	4
56	C	1	2	3	4

	RV	AV	CF	CS	
57	C	1	2	3	4
58	D	4	3	2	1
59	B	1	2	3	4
60	E	1	2	3	4

Escala de Habilidades Emocionales

T	Coeficiente Emocional						Total	C.E.
	A	B	C	D	E	F		
80							169	160
79						20	167	158
78		44					166	156
77							164	154
76	44	43					163	152
75			44			19	161	150
74	43	42					159	148
73	42		43				158	146
72		41		44			156	144
71	41		42			18	155	142
70		40		43			153	140
69	40			42			152	138
68		39	41				150	136
67	39			41	44	17	148	134
66	38	38	40				147	132
65				40	43		145	130
64	37	37	39	39			144	128
63					42	16	142	126
62	36	36		38			141	124
61	35		38		41		139	122
60		35		37			138	120
59	34		37	36	40	15	136	118
58		34					134	116
57	33		36	35	39		133	114
56	32	33					131	112
55				34	38	14	130	110
54	31	32	35	33			128	108
53					37		127	106
52	30	31	34	32			125	104
51					36	13	123	102
50	29	30	33	31	35	12	122	100

T	Coeficiente Emocional						Total	C.E.
	A	B	C	D	E	F		
50	29	30	33	31	35	12	122	100
49	28	29	32	30			120	98
48	27			29	34		119	96
47		28					117	94
46	26		31	28	33	11	116	92
45		27					114	90
44	25		30	27	32		112	88
43	24			26			111	86
42		26	29		31	10	109	84
41	23			25			108	82
40		25			30		106	80
39	22		28	24			105	78
38		24		23	29	9	103	76
37	21		27				102	74
36	20	23		22	28		100	72
35			26				98	70
34	19	22		21	27	8	97	68
33				20	26		95	66
32	18	21	25				94	64
31	17			19	25		92	62
30		20	24			7	91	60
29	16			18	24		89	58
28		19	23	17			87	56
27	15				23	6	86	54
26	14	18	22	16			84	52
25					22		83	50
24	13	17		15			81	48
23			21	14	21	5	80	46
22	12	16					78	44
21			20	13	20		76	42
20	11	15					75	40

Tabla de resultados de la prueba de Inteligencia Emocional

Conceptos	Escala de valores	Porcentaje
1. Inteligencia Intrapersonal	Muy Alto	0%
	Alto	9%
	Superior al Término Medio	34.6%
	Normal	56.4%
	Inferior al Término Medio	0%
	Bajo	0%
	Muy Bajo	0%
2. Inteligencia Interpersonal	Muy Alto	0%
	Alto	0%
	Superior al Término Medio	2.3%
	Normal	95.6%
	Inferior al Término Medio	0%
	Bajo	0%
	Muy Bajo	2.1%
3. Adaptabilidad	Muy Alto	6.3%
	Alto	6.3%
	Superior al Término Medio	34.6%
	Normal	52.8%
	Inferior al Término Medio	0%
	Bajo	0%
	Muy Bajo	0%
4. Manejo de Estrés	Muy Alto	0%
	Alto	20.8%
	Superior al Término Medio	39.6%
	Normal	39.6%
	Inferior al Término Medio	20.8%
	Bajo	0%
	Muy Bajo	0%
5. Estado de Animo	Muy Alto	8.4%
	Alto	8.4%
	Superior al Término Medio	67.5%
	Normal	15.7%
	Inferior al Término Medio	0%
	Bajo	0%
	Muy Bajo	0%
	Muy Alto	0%
	Alto	0%
	Superior al Término Medio	8.3%

6. Deseabilidad Social	Normal	75.1%
	Inferior al Término Medio	8.3%
	Bajo	8.3%
	Muy Bajo	0%
7. Coeficiente Emocional	Muy Alto	0%
	Alto	0%
	Superior al Término Medio	9.6%
	Normal	67.8%
	Inferior al Término Medio	22.6%
	Bajo	0%
	Muy Bajo	0%

1. Inteligencia Intrapersonal

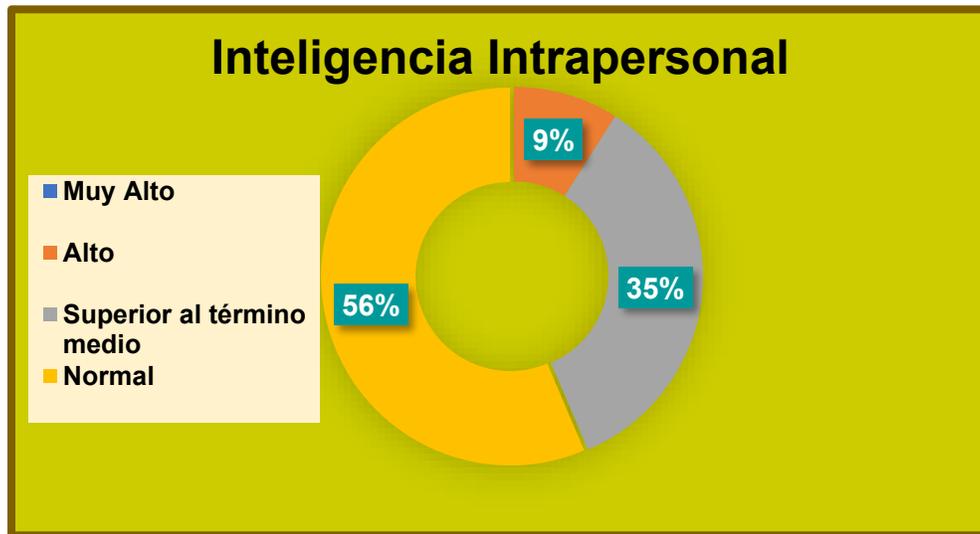
La inteligencia intrapersonal se refiere a la capacidad **de autocomprensión**. Se trata de uno de los componentes de las inteligencias múltiples de **Howard Gardner**, quien propuso la existencia de múltiples tipos de inteligencia.

En este caso, la inteligencia intrapersonal está asociada al **acceso a la propia vida emocional y sentimental**. Es, por lo tanto, la facultad de la **persona** para conocerse a sí misma.

En concreto, podemos establecer que todo individuo que cuenta con inteligencia intrapersonal se caracteriza por ser alguien con las siguientes señas de identidad:

- Apuesta en todo momento por la meditación.
- Con frecuencia se somete a sí mismo a una introspección.
- Tiene una elevada autoestima.
- Se identifica por ser perfectamente consciente del presente, de cómo es, de qué tiene en esta vida y hacia donde se encamina.
- Sabe reconocer a la perfección cuáles son sus cualidades y sus defectos.
- Es capaz de dominar sus emociones y de adecuarlas a las necesidades que tenga o a las situaciones que se encuentre viviendo.

- Está perfectamente capacitado para regular y controlar el estrés o sus pensamientos.
- Es alguien que siempre, a la hora de establecerse metas, es consciente de la realidad. De ahí, que se fije unos objetivos que puede cumplir.



Fuente: Encuesta directa 2016.

Con base a la prueba que se aplicó sobre la Inteligencia Emocional, y dentro del aspecto de la **Inteligencia Intrapersonal** podemos observar que más de la mitad de los empleados se encuentran dentro del rango que se clasifica como **normal**, seguido por el rango de **Superior al Término Medio**, finalizando con un pequeño porcentaje donde se encuentra reunido un pequeño grupo de personas con una alta **Inteligencia Intrapersonal**. Lo cual nos indica que son muy pocas las personas que poseen esta capacidad de autocomprensión lo cual es un aspecto muy importante para poder controlar su estrés y cumplir las metas que le asignen o se proponga.

2. Inteligencia Interpersonal

La inteligencia interpersonal se constituye a partir de la capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás, en particular, contrastes en sus estados de

ánimo, temperamento, motivaciones e intenciones. Esta inteligencia le permite a un adulto hábil, leer las intenciones y los deseos de los demás, aunque se los hayan ocultado. Esta capacidad que se da de forma muy sofisticada en los líderes religiosos, políticos, terapeutas y maestros. Esta forma de inteligencia no depende necesariamente del lenguaje.

De acuerdo con lo anterior podemos decir que un individuo que posee o ha desarrollado su **Inteligencia Interpersonal** posee las siguientes capacidades:

- Capacidad para comprender a los demás, reconocer y percibir sus motivaciones, sentimientos, estados de ánimo e intenciones, respondiendo de manera adecuada.
- Capacidad para discriminar entre diferentes clases de señales interpersonales, sensibilidad a las expresiones faciales, la voz y los gestos.
- Habilidad para responder de manera efectiva a estas señales en la práctica, ej. Influenciar a un grupo de personas a seguir una cierta línea de acción.
- Capacidad de involucrar a otras personas. Facilidad para las interacciones afectivas.

Fuente: Encuesta directa 2016.



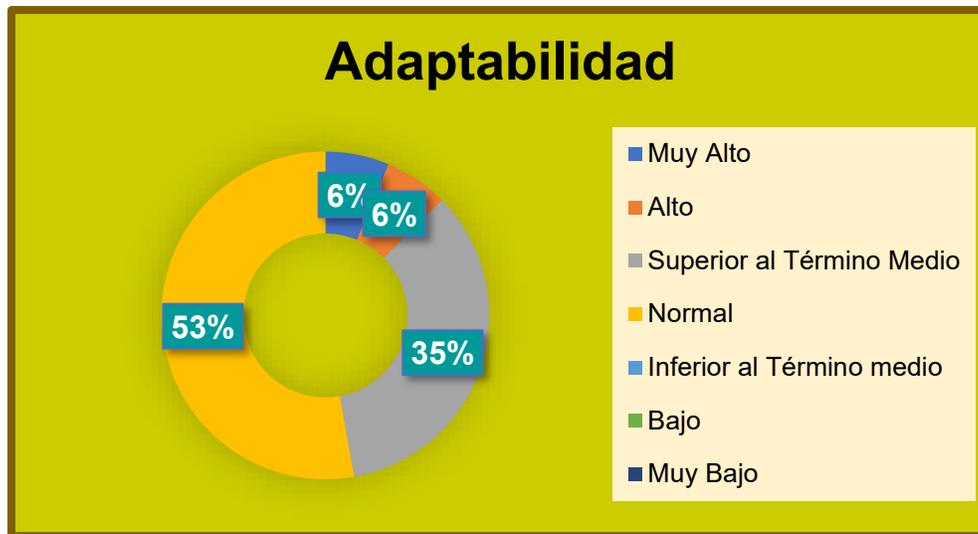
En este caso podemos observar que en su gran mayoría los empleados se encuentran en un rango **Normal** en cuanto a la inteligencia emocional, mientras que dos grupos se encuentran ubicados en el rango clasificado como **Superior al término Medio** y el rango de **Muy Bajo**, aquí la parte que nos podría preocupar es ese **2%** que representa al rango de muy bajo ya que esto nos quiere decir que un pequeño grupo de personas no posee esta capacidad y lo mejor sería que les ayudarán a encontrarla y pulirla.

3. Adaptabilidad

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

Las características que identifican a un individuo que posee esta capacidad son las siguientes:

- Adaptarse a nuevas situaciones.
- Ser creativo(a)
- Traducir ideas en acciones
- Iniciar nuevas actividades
- Hacer las cosas por uno mismo
- Asumir responsabilidades
- Organizar recursos



Fuente: Encuesta directa 2016.

En este otro punto podemos observar que la adaptabilidad se encuentra dentro del rango **Normal** para la mayoría de los empleados, mientras que los porcentajes más bajos se concentran dentro de los rangos Alto y **Muy Alto**, por lo que considero que estos últimos porcentajes deberían ser un poco más altos para poder asumir los cambios con las aptitudes y actitudes correctas evitando una catarsis.

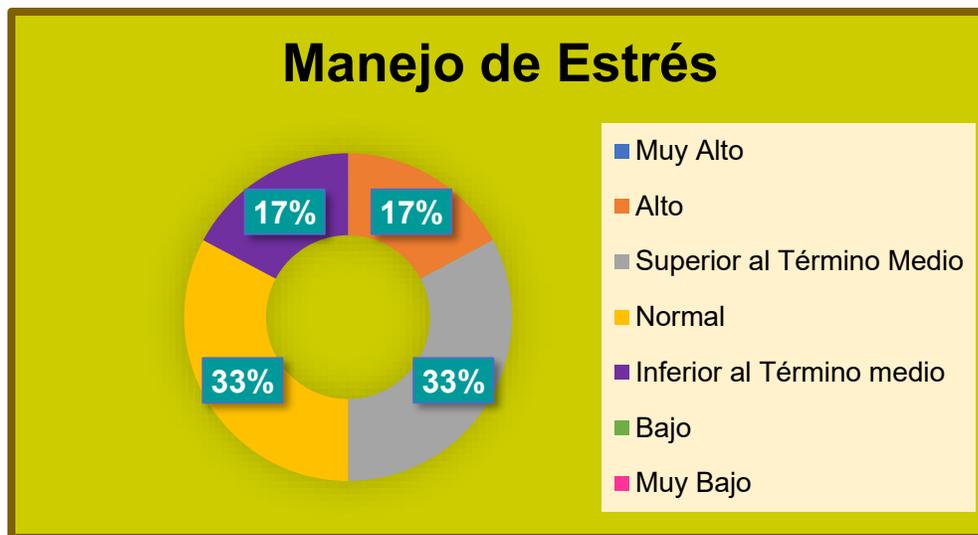
4. Manejo de Estrés

El manejo del estrés implica controlar y reducir la tensión que ocurre en situaciones estresantes, haciendo cambios emocionales y físicos. El grado de estrés y el deseo de hacer modificaciones determinarán qué tanto cambio tiene lugar.

Una persona que posee esta capacidad puede ser caracterizada por los siguientes aspectos:

- Conózcase a sí mismo.
- Investigue las causas.
- Aprenda a relativizar.
- No formule casos hipotéticos.

- Aprenda a respirar adecuadamente.
- Busque compensaciones.
- Delegue las responsabilidades.
- Abarque sólo lo que pueda.
- Manténgase en forma.
- Valore y asuma la situación.



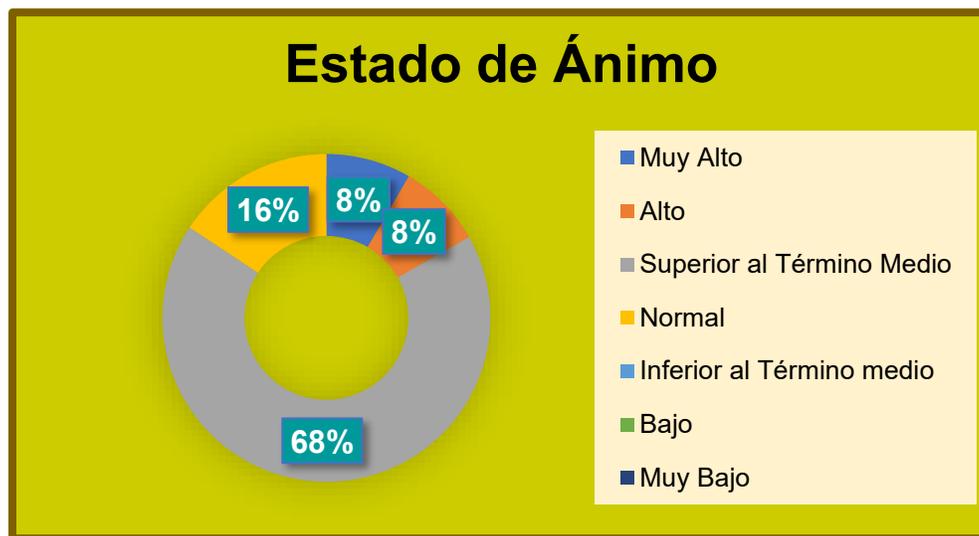
Fuente: Encuesta directa 2016.

En cuanto al **Manejo del Estrés** se puede apreciar que más de la mitad está concentrado en el rango de **Normal** y **Superior al Término Medio**, mientras que el resto están clasificados en **Inferior al Término Medio** y en **Alto**, lo cual nos indica que solo una mínima cantidad de los empleados es capaz de controlar el estrés que pueden llegar a producir y en la mayoría éste tiende a controlarlos a ellos.

5. Estado de ánimo

Es el humor o tono sentimental, agradable o desagradable, que acompaña a una idea o situación y se mantiene por algún tiempo. Es un estado, una forma de estar o permanecer, que expresa matices afectivos y cuya duración es prolongada, de

horas o días. Cuando este tono se mantiene habitualmente o es el que predomina a lo largo del tiempo, hablamos de humor dominante o estado fundamental de ánimo.



Fuente: Encuesta directa 2016.

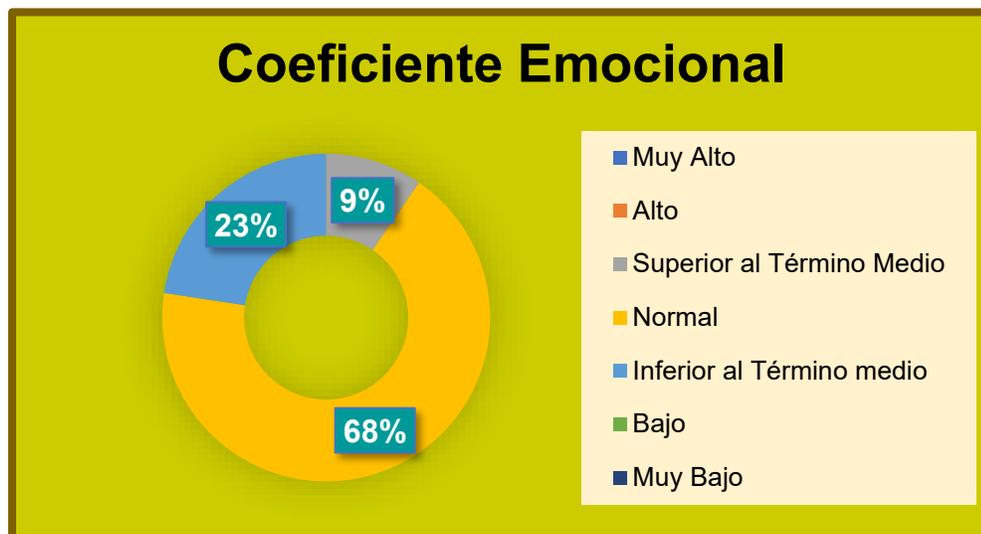
Es muy difícil mantener un mismo estado de ánimo todos los días, pero lo que si nos es posible o más factible controlar es tener un estado de ánimo un poco más estable que al de personas que tienden a ser explosivas, depresivas y bipolares entre otros más. En el caso de estos empleados la mayoría se encuentra en el rango de **Superior al Término medio**, lo cual nos indica tienen un control considerable sobre su estado de ánimo.

6. Coeficiente Emocional

El concepto de **inteligencia emocional** fue popularizado por el psicólogo estadounidense **Daniel Goleman** y hace referencia a la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos. La **persona**, por lo tanto, es inteligente (hábil) para el manejo de los sentimientos.

Para **Goleman**, la inteligencia emocional implica cinco capacidades básicas descubrir las emociones y sentimientos propios:

- Reconocerlos.
- Manejarlos.
- Crear una motivación propia.
- Gestionar las relaciones personales.



Fuente: Encuesta directa 2016.

En esta parte final podemos ver que la mayoría tiene un **coeficiente emocional** normal, y solo un porcentaje medio posee un coeficiente **Alto**, para lo cual considero que es posible potencializar esta capacidad en las personas que no poseen esta capacidad o que no la han sabido pulir para poder explotarla al máximo.

Propuestas

La **visión** de esta organización entre otros aspectos es contar con personal calificado que implemente estrategias y acciones eficientes para prevenir, erradicar y/o controlar las plagas y enfermedades que ponen en riesgo la calidad, inocuidad y sanidad de los cultivos agrícolas en el Estado de Michoacán.

Por lo que considero que la organización deberá de aplicar los siguientes puntos para poder ayudar a los empleados a que aumenten su desempeño laboral y así poder cumplir con lo que su visión dice acerca de tener **personal calificado**:

✚ **Buen ambiente de trabajo**: Equivale a mayores posibilidades para el trabajador de lograr un desempeño óptimo en sus tareas. Para lograrlo es importante:

- Sentirse y hacer que todos los empleados se sientan cómodos en la oficina.
- Seleccionar a los empleados según sus habilidades.
- Asegurarse de que el individuo tiene los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes, y que además se mantenga motivado.
- Implementar un programa de motivación.

Desarrollo

El programa de motivación se llevará a cabo a través **cinco etapas**:

1. **Primera etapa.** Aplicar una encuesta donde se incluyan aspectos sobre el desempeño laboral, la relación con los demás compañeros y familia, opinión de sueldo, incentivos, clima laboral, objetivos, capacitaciones, entre otros que este relacionados.
2. **Segunda etapa.** Vaciar la información recopilada de las encuestas, para que los directivos las analicen y puedan tener un diagnóstico de sus empleados, y así poder darle seguimiento a los aspectos que no están alineados a un buen desempeño laboral.

- 3. Tercera etapa.** Convocar a todos los empleados a una reunión por la mañana antes de iniciar su jornada laboral, para que puedan captarse mejor los aspectos que se van a tratar.

En esta parte los directivos les harán saber todas las fallas que se están teniendo como jefes, subordinados e institución en general, las cuales están entorpeciendo el buen desempeño laboral. Posteriormente los empleados deberán dar sus propuestas para una mejora. Al finalizar la reunión los directivos deberán elegir las mejores para aplicarlas durante un año.

- 4. Cuarta etapa.** Cada trimestre se deberá realizar una retroalimentación, para ver si se está cumpliendo las propuestas que se plasmaron en la etapa anterior, y si no es así, detectar el motivo para poder seguir adelante con el cumplimiento de estas.

- 5. Quinta etapa.** Al final de año se deberá volver hacer una reunión para ver el resultado que se obtuvo con la aplicación de las propuestas estipuladas, así como seleccionar las que realmente fueron útiles y las que no para proponer unas que tengan un mejor efecto en los empleados y por ende en el desempeño laboral.

 **Establecer objetivos:** Trabajar por objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, pues su consecución hará que se sientan satisfechos. Deben ser objetivos:

- Viables.
- Medibles.
- Que planteen un desafío.

Cuanto mejor entiendan los trabajadores qué es lo que se espera de ellos, mejor desempeñarán sus labores. Aunque también es necesario que sepan lo que pueden esperar a cambio de la organización.

Desarrollo

Los objetivos se establecerán de la siguiente manera:

1. **Elección.** El jefe de recursos humanos elegirá al azar a un empleado cada mes, le pedirá que haga una lista de objetivos que deberá cumplir, así como otro enlistado de los que el subordinado espera que la empresa cumpla.
 2. **Cuadro dinámico.** En algún espacio visible de la empresa se pondrá un cuadro con el objetivo del mes que haya elegido el empleado para él y para la empresa, de esta manera todos los integrantes de la institución serán testigos del cumplimiento de lo que se está plasmando, y ambas partes se sentirán más comprometidas con lo que se espera de ellas, creando así una reciprocidad a la hora del pedir y el dar, evitando así la frustración de no poder expresarse con los demás compañeros, así como con los jefes cuando tienen alguna propuesta referente a las actividades o puntos que los empleados creen que se pueden mejorar.
 3. **Retroalimentación.** Al final del mes el jefe de recursos humanos revisará si ambos objetivos fueron cumplidos y en caso de no ser así, se volverá a poner el mismo objetivo para el siguiente mes a la parte que no lo logro, esto será hasta que pueda cumplir con lo que se le está plasmando.
-  **Formación:** El desarrollo profesional constante de los trabajadores hará que se sientan motivados. Fomentar los cursos de formación en la empresa, o fuera de ella, es beneficioso tanto para el empleador como para el empleado que:
- Se sentirá orgulloso de los logros conseguidos.
 - Mejorará su autoestima.
 - Aumentará su nivel de satisfacción laboral.
 - Podrá incluso optar a una promoción.

En cuanto a la parte de **Inteligencia emocional** en los conceptos de:

- Inteligencia Intrapersonal.
- Inteligencia Interpersonal.
- Adaptabilidad.
- Manejo de Estrés.
- Estado de Ánimo.
- Deseabilidad Social.
- Coeficiente Emocional.

Los empleados estuvieron ubicados dentro del rango **normal**, únicamente en la parte de **manejo de estrés** es donde se obtuvo una clasificación más alta, por lo que considero que, aunque los resultados fueron satisfactorios podrían ser aún mejor, para ello creo que sería importante que tanto los empleados como los directivos pusieran en práctica los siguientes puntos para poder conectarse con las emociones:

- **Observa tus reacciones emocionales durante los eventos del día.** Es fácil aplazar los sentimientos de lo que se vive en el día a día, pero tomarse el tiempo para reconocer qué te hacen sentir tus experiencias es esencial para mejorar tu inteligencia emocional. Si ignoras tus sentimientos, estarás ignorando información importante que tiene un gran efecto en tu manera de pensar y de comportarte. Empieza a prestar más atención a tus sentimientos y relaciónalos con tus experiencias.
- **Presta atención a tu cuerpo.** En vez de ignorar las manifestaciones físicas de tus emociones, empieza a escucharlas. Nuestra mente y cuerpo no son entes separados, más bien se afectan entre sí a nivel muy profundo.
- **Observa la manera en que tus emociones y tu comportamiento están conectados.** Cuando sientes emociones fuertes, ¿cómo reaccionas? Comprende tus reacciones internas ante las situaciones que enfrentas día a día en vez de reaccionar sin reflexionar. Entre más comprendas aquello que incita

los impulsos de tu comportamiento, tendrás un coeficiente emocional más alto y podrás aprovechar lo que sabes para cambiar tu comportamiento en el futuro.

- **Evita juzgar tus propias emociones.** Todas tus emociones son válidas, incluso las negativas. Si juzgas tus emociones, inhibirás tu capacidad para sentir plenamente, lo cual hará que te sea más difícil aprovechar tus emociones de manera positiva. Míralo así: todas tus emociones son una pieza nueva de información útil que están conectadas con algún acontecimiento en tu mundo personal. Sin esa información, no tendrías idea de cómo reaccionar adecuadamente. Por eso la capacidad de sentir las emociones es una clase de inteligencia.
- **Observa la presencia de patrones en tu historial emocional.** Si observas patrones, podrás ejercer un mayor control sobre tu comportamiento. Observa la manera en que hayas lidiado con determinado problema antes y cómo te gustaría manejarlo la próxima vez.
- **Practica tomar decisiones sobre cómo comportarte.** No podrás evitar sentir las emociones que sientes, pero puedes decidir cómo quieres reaccionar ante ellas. Si tu problema es que explotas en ira o no dices nada cuando estás herido, piensa en cómo te gustaría reaccionar. En lugar de dejar que tus emociones te abrumen, decide cómo quieres comportarte la próxima vez que tus sentimientos sean muy intensos.
- **Sé abierto al diálogo y agradable.** Ser abierto y agradable va de la mano con la inteligencia emocional. Una mente cerrada al diálogo suele ser un indicador de un coeficiente emocional más bajo. Cuando se tiene la mente abierta a través del entendimiento y la reflexión interna, es más fácil hacerles frente a los conflictos de una manera calmada y confiada.
- **Mejora tu nivel de empatía.** La empatía hace referencia a la capacidad de reconocer la manera en que los demás se sienten y de compartir las emociones con ellos. Ser un oyente más activo y prestar una verdadera atención a lo que

digán los demás te ayudará a tener un mejor entendimiento de sus sentimientos. Cuando puedas usar esa información para tomar decisiones y mejorar tus relaciones, será un signo de inteligencia emocional.

- **Interpreta el lenguaje corporal de los demás.** Procura leer entre líneas e identificar los verdaderos sentimientos de las personas. Para hacerlo deberás observar sus expresiones faciales y otros signos de su lenguaje corporal. Muchas veces la gente dice algo, pero su rostro expresa una verdad más profunda. Practica ser más observador para que identifiques los métodos menos evidentes que emplea la gente para expresar sus emociones.
- **Observa el efecto que tienes sobre los demás.** Piensa en los patrones que tendrías que cambiar. Pídeles a tus amigos o seres queridos su opinión sobre tu impacto emocional. Podría costarte reconocer el efecto que tienes sobre los demás, por eso ellos podrían ayudarte.
- **Practica ser honesto emocionalmente.** Si dices que estás “bien” pero tienes el ceño fruncido, entonces no estarás comunicándote honestamente. Practica ser más abierto físicamente con tus emociones para que los demás puedan interpretarte mejor. Cuéntales que estás alterado, pero también comparte tu felicidad y alegría.

Los puntos antes mencionados los podemos poner en práctica para poder elevar La **Inteligencia Emocional** con la que cada persona contamos, puede ser que tengamos que trabajar más en unos puntos que en otros, pero lo importante es saber dominar nuestras emociones y no que ellas nos dominen a nosotros y nos busquemos más problemas.

 **Participación:** Hacer partícipe al empleado en la toma de decisiones conseguirá que éste haga suyo el producto final. Democratizar la planificación de tareas:

- Imprime confianza en el trabajador.
- Fomenta su sentimiento de pertenencia a la empresa.

✚ **Reconocimiento:** De entre todas las recomendaciones, la más importante para promover un buen desempeño laboral, es el reconocimiento del trabajo por parte del superior. Al reconocer que se está haciendo un buen trabajo o mostrar satisfacción por lo logrado, el empleado se siente valorado, útil y ve su autoestima reforzada.

Políticas

- I. La entrega de reconocimientos se llevará a cabo en un evento de alfombra roja o gala.
- II. El motivo del evento deberá ser realizado para dar a conocer el esfuerzo realizado por los trabajadores resaltando a aquellos que dieron más de lo que se esperaba de ellos.
- III. La vestimenta para el evento deberá ser de gala, para darle seriedad a cada uno de los empleados que conforman la institución.
- IV. Se premiará aspectos como: la puntualidad, iniciativa, creatividad, control de emociones, resolución de problemas, buena relación con los demás, eficiencia en sus actividades, antigüedad, entre otras.
- V. Los premios pueden variar desde bonos en efectivo hasta viajes, joyería, etc., cada premio acompañado de tres cualidades que lo caracterizan y tres debilidades que puede pulir para convertirlas en fortalezas.

✚ **Equidad:** Promover la igualdad de trato evita consecuencias que pueden influir en la productividad y la eficiencia del empleado causadas por:

- Que el empleado se sienta injustamente tratado.
- Que se genere el descontento.

Herramientas

- **Letreros** que contengan artículos referentes a la equidad de género, color, preferencias sexuales, profesiones, sueldos, religión, condición social, etc.

- Aplicar la **abrazo terapia**, cada mañana saludar a todos los compañeros con un abrazo de la manera más sincera que se pueda.
- **Nómina**, el mismo trabajo que realizan dos más personas deberá de ser remunerado de la misma manera, evitar darle privilegios de más a los empleados.
- **Equilibrio** en las actividades de cada empleado, debido a que en ocasiones se carga mucho el trabajo en una persona.

✚ **Dar ejemplo:** Las normas, reglas o políticas sobre lo que se puede o no hacer, se deben aplicar a todos por igual, incluyendo a los responsables de la organización. La categoría profesional no es una excepción.

✚ **Retroalimentación:** Hacer retroalimentación consiste en promover la mejora continua. La una no puede existir sin la otra y para ambas es necesario:

- Evaluar el desempeño del personal.
- Señalar los errores cometidos o detectar los bajos rendimientos.
- Descubrir los factores que los motivan.
- Proponer mejoras y soluciones.

✚ **Motivación:** La motivación ha de ser una constante en la vida de la organización y uno de sus objetivos. Hasta que se consiga integrar en procesos naturales hay que trabajarla, entrenándose y esforzándose por estar motivados y ser motivadores.

✚ En general considero que tanto el **desempeño laboral** como la **inteligencia emocional** que manifiestan los empleados de esta organización son normales, pero esto también quiere decir que no son excelentes, lo que indica que se debe de trabajar en esos aspectos para poder tener una mejor productividad. Mi recomendación es que se realicen pruebas como las que realicé para esta investigación, de manera periódica, y se tenga una relación más estrecha entre

empleados y directivos, ya que los empleados exclamaron que estas pruebas deberían ser aplicadas mejor a sus jefes. Así que lo más efectivo sería que todo el personal que conforma la organización, sean parte de esta serie de pruebas tanto de desempeño laboral como de inteligencia emocional para elevar la productividad.

Conclusiones

A través de la investigación que se realizó para esta tesis, pude concluir que la administración es una disciplina que tiene por característica ser multidisciplinaria, es por eso por lo que decidí aplicar un par de pruebas en una empresa, para poder descubrir si mi hipótesis era correcta, este trabajo lo llevé a cabo en la Junta Local de Sanidad Vegetal del municipio de Uruapan. El tema de esta tesis se enfoca en cómo las emociones negativas pueden llegar a afectar el desempeño laboral de los trabajadores de la organización antes mencionada, después de aplicar una prueba sobre el **desempeño laboral** y otra sobre **inteligencia emocional**, pude darme cuenta que es verdad que las emociones negativas si afectan el desempeño de los trabajadores, y claro que a cada uno le perjudica de diferente manera, muchos de ellos exclamaban que este tipo de pruebas deberían ser aplicadas a sus jefes, y esto se debe a que en la mayoría de las ocasiones no se tiene la comunicación correcta y por lo tanto las personas se guardan sentimientos negativos hacia la persona, que en este caso, les da órdenes, y aunque traté de que los jefes participaran en estas pruebas que realicé, ellos no quisieron acceder debido a que tenían trabajo o simplemente no era de su agrado. Esto me hizo darme cuenta de que no les interesa mejorar como personas, mucho menos como líderes de una organización, y lamentablemente si el líder no hace nada por mejorar y mantener un ambiente laboral agradable, los empleados tampoco intentaran hacer algo diferente para mejorar su trabajo.

¡No digas no puedo NI EN BROMA, porque el subconsciente no tiene sentido del humor, lo tomará en serio, y te lo recordará cada vez que lo intentes!

Facundo Cabral

Bibliografía

Libros:

1. CHIAVENATO, I., (7ma Ed.) (2006.), "Introducción a la Teoría General de la Administración", México, D.F., Ed. Mc Graw Hill.
2. GOLEMAN, D., (2004.), "Inteligencia Emocional", México D.F., Ed. Kairós.
3. KOONTZ, H., WEHRICH, H., y CANNICE, M., (13 Ed.) (1993.), "Administración: Una perspectiva Global y Empresarial", México, D.F., Ed. Mc Graw Hill.
4. MÜNCH, G. L., y GARCÍA, M.J.G., (5ta Ed.) (2004.), "Fundamentos de Administración", México, D.F., Ed. Trillas.
5. O'CONNOR y SEYMOUR, (8ª Ed.) (1993.), "Introducción a la PNL", México, D.F., Ed. URANO.
6. REYES, P. A., (2007), "Administración Moderna", México, D.F., Ed. Limusa S.A. de C.V.

Libro en línea:

REYES, P.A., (2007), "Administración Moderna", recuperado de <https://educativoinurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>

Sitios web:

<http://www.cesavemich.org.mx/web2/quienes-somos/>

<http://definicion.de/inteligencia-intrapersonal/>

<https://generacionproyectos.wordpress.com/2011/11/29/1-4-definicion-y-clasificacion-de-empresa/>

https://www.google.com.mx/?gws_rd=ssl#q=como+elevar+el+desempe%C3%B1o+laboral

<http://documents.mx/documents/fundamentos-de-administracion-lourdes-munch-galindo-parte-1pdf.html>

<http://inteligenciasmultiples.idoneos.com/368545/>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/ramirez_h_ce/capitulo1.pdf

<http://www.estreslaboral.info/manejo-del-estres-laboral.html>

<http://es.wikihow.com/mejorar-la-inteligencia-emocional>

<http://www.mentesabiertas.org/trastornos-del-estado-de-animio/depresion/bipolar/tratamiento-psicologico/psicologos/terapia-adultos-infantil/asociacion-psicologia-madrid>

Anexos

Evaluación del Desempeño Laboral.

- **Nombre del empleado:** _____.
- **Cargo:** _____ . **Fecha:** _____.

Indicaciones: Coloque una **x** donde usted se ubique según cada criterio que se le presentan.

Escala de Valores:

1= Nunca 2=Regularmente 3=Casi Siempre 4=Siempre

Criterios	Escala de Valores			
	1	2	3	4
1. Me siento motivado para hacer mi trabajo cada día.				
2. Me siento apreciado por mis compañeros				
3. Recibo reconocimiento por las responsabilidades que asumo.				
4. Tengo una sensación de logro en mi trabajo.				
5. Tengo libertad para tomar decisiones y actuar sobre ellos.				
6. Sé resolver los problemas muy bien.				
7. Tengo confianza en mis habilidades.				
8. Soy productivo casi todo el tiempo.				
9. Tengo un fuerte espíritu de grupo.				
10. Trabajo en un ambiente de cuidado y confianza.				
11. Estoy dedicado a mi trabajo.				
12. Respaldo las metas de mi organización.				
13. Mi trabajo me da satisfacción psicológica.				

Escala de Resultados	
13 - 25	No ha logrado conocerse a sí mismo.
26 - 35	El trabajo que realiza no es de total satisfacción para usted.
36 - 52	Es una persona que cumple su trabajo satisfactoriamente.

Perfil de Habilidades Emocionales

(Basado en el Bar-on EQ-Test)

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Empresa: _____ Puesto: _____ Fecha: _____

Indicaciones: lee cada oración y elige la respuesta que mejor te describe. Hay Cuatro Posibles Respuestas:

- **RV** Rara vez
- **AV** Algunas Veces
- **CF** Con Frecuencia
- **CS** Casi Siempre

Dinos cómo te sientes, piensas o actúas **LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO EN LA MAYORIA DE LUGARES**. Elige una, y solo **UNA** respuesta para cada oración y coloca una X **sobre** el número que corresponde a tu respuesta. Por ejemplo; si tu respuesta es “Rara Vez”, sobre el número uno en la misma línea de la oración. Esto no es un examen; no existen respuestas buenas o malas. Por favor contesta cada oración.

Tabla de Resultados

		P.D.	P. T
Inteligencia Intrapersonal	A		
Inteligencia Interpersonal	B		
Adaptabilidad	C		
Manejo de Estrés	D		
Estado de Ánimo	E		
Deseabilidad Social	F		
Coeficiente Emocional	CE	$=(A+B+C+D)$	

COMPORTAMIENTOS		RV	AV	CF	CS
1	Me gusta divertirme				
2	Soy muy bueno (a) para comprender cómo la gente se siente				
3	Puedo mantener la calma cuando estoy molesto				
4	Soy feliz				
5	Me importa lo que les sucede a las personas				
6	Me es difícil controlar mi cólera				
7	Es fácil decirle a la gente cómo me siento				
8	Me gustan todas las personas que conozco				
9	Mes siento seguro (a) de mí mismo (a)				
10	Sé cómo se sienten las personas				
11	Sé cómo mantenerme tranquilo				
12	Intento usar diferentes formas de responder las preguntas difíciles				
13	Pienso que las cosas que hago salen bien				
14	Soy capaz de respetar a los demás aun siendo muy distintos a mí				
15	Me molesto demasiado de cualquier cosa				
16	Es fácil para mí comprender las cosas nuevas				
17	Puedo hablar fácilmente sobre mis sentimientos				
18	Pienso bien de todas las personas				
19	Espero lo mejor cuando hay un cambio en mi vida				
20	Tener amigos es importante para mí, en cualquier ámbito				
21	Peleo con la gente con la que no me entiendo				
22	Puedo comprender preguntas difíciles				
23	Me agrada sonreír				
24	Intento no herir los sentimientos de las personas				
25	No me doy por vencido (a) ante un problema hasta que lo resuelvo				
26	Tengo mal genio				
27	Nada me molesta				
28	Es difícil hablar sobre mis sentimientos más íntimos				
29	Sé que las cosas saldrán bien				
30	Puedo dar buenas respuestas a preguntas difíciles				
31	Puedo fácilmente describir mis sentimientos				
32	Sé cómo divertirme				
33	Debo decir siempre la verdad				
34	Puedo tener muchas maneras de responder una pregunta difícil cuando yo quiero				
35	Me molesto fácilmente				
36	Me agrada hacer cosas para los demás				
37	No me siento muy feliz				
38	Puedo usar fácilmente diferentes modos de resolver problemas				

39	Demoro en molestarme				
40	Me siento bien conmigo mismo				
41	Hago amigos fácilmente				
42	Pienso que soy el (la) mejor en todo lo que hago				
43	Para mí es fácil decirles a las apersonas cómo me siento				
44	Cuando respondo preguntas difíciles trato de pensar en muchas soluciones				
45	me siento mal cuando las personas son heridas en sus sentimientos				
46	Cuando estoy molesto (a) con alguien, me siento molesto (a) por mucho tiempo				
47	Me siento feliz con la clase de persona que soy				
48	Soy bueno (a) resolviendo problemas				
49	Para mí es difícil esperar mi turno				
50	Me divierte las cosas que hago				
51	Me agradan mis amigos				
52	No tengo días malos				
53	Me es difícil decirle a los demás mis sentimientos				
54	Me disgusto fácilmente				
55	Puedo darme cuenta cuando mi amigo se siente triste				
56	Me gusta mi cuerpo a pesar de que ha cambiado				
57	Aun cuando las cosas sean difíciles, no me doy por vencido				
58	Cuando me molesto actué sin pensar				
59	Sé cuándo la gente está molesta aun cuando no dice nada				
60	Me gusta la forma como me veo				

Plantilla de Valores

	RV	AV	CF	CS	
1	D	1	2	3	4
2	B	1	2	3	4
3	D	1	2	3	4
4	E	1	2	3	4
5	C	1	2	3	4
6	D	4	3	2	1
7	B	1	2	3	4
8	F	1	2	3	4
9	E	1	2	3	4
10	B	1	2	3	4
11	D	1	2	3	4
12	C	1	2	3	4
13	E	1	2	3	4
14	C	1	2	3	4
15	D	4	3	2	1
16	C	1	2	3	4
17	B	1	2	3	4
18	F	1	2	3	4
19	C	1	2	3	4
20	C	1	2	3	4
21	C	4	3	2	1
22	A	1	2	3	4
23	E	1	2	3	4
24	B	1	2	3	4
25	A	1	2	3	4
26	D	4	3	2	1
27	F	1	2	3	4
28	B	4	3	2	1

	RV	AV	CF	CS	
29	A	1	2	3	4
30	A	1	2	3	4
31	A	1	2	3	4
32	A	1	2	3	4
33	F	1	2	3	4
34	A	1	2	3	4
35	D	4	3	2	1
36	E	1	2	3	4
37	E	4	3	2	1
38	A	1	2	3	4
39	D	1	2	3	4
40	E	1	2	3	4
41	C	1	2	3	4
42	A	1	2	3	4
43	B	1	2	3	4
44	A	1	2	3	4
45	B	1	2	3	4
46	D	4	3	2	1
47	E	1	2	3	4
48	A	1	2	3	4
49	C	4	3	2	1
50	E	1	2	3	4
51	E	1	2	3	4
52	F	1	2	3	4
53	B	4	3	2	1
54	D	4	3	2	1
55	B	1	2	3	4
56	C	1	2	3	4

	RV	AV	CF	CS	
57	C	1	2	3	4
58	D	4	3	2	1
59	B	1	2	3	4
60	E	1	2	3	4

Escala de Habilidades Emocionales

T	Coficiente Emocional						C.E.	
	A	B	C	D	E	F		Total
80							169	160
79						20	167	158
78		44					166	156
77							164	154
76	44	43					163	152
75			44			19	161	150
74	43	42					159	148
73	42		43				158	146
72		41		44			156	144
71	41		42			18	155	142
70		40		43			153	140
69	40			42			152	138
68		39	41				150	136
67	39			41	44	17	148	134
66	38	38	40				147	132
65				40	43		145	130
64	37	37	39	39			144	128
63					42	16	142	126
62	36	36		38			141	124
61	35		38		41		139	122
60		35		37			138	120
59	34		37	36	40	15	136	118
58		34					134	116
57	33		36	35	39		133	114
56	32	33					131	112
55				34	38	14	130	110
54	31	32	35	33			128	108
53					37		127	106
52	30	31	34	32			125	104
51					36	13	123	102
50	29	30	33	31	35	12	122	100

T	Coficiente Emocional						C.E.	
	A	B	C	D	E	F		Total
50	29	30	33	31	35	12	122	100
49	28	29	32	30			120	98
48	27			29	34		119	96
47		28					117	94
46	26		31	28	33	11	116	92
45		27					114	90
44	25		30	27	32		112	88
43	24			26			111	86
42		26	29		31	10	109	84
41	23			25			108	82
40		25			30		106	80
39	22		28	24			105	78
38		24		23	29	9	103	76
37	21		27				102	74
36	20	23		22	28		100	72
35			26				98	70
34	19	22		21	27	8	97	68
33				20	26		95	66
32	18	21	25				94	64
31	17			19	25		92	62
30		20	24			7	91	60
29	16			18	24		89	58
28		19	23	17			87	56
27	15				23	6	86	54
26	14	18	22	16			84	52
25					22		83	50
24	13	17		15			81	48
23			21	14	21	5	80	46
22	12	16					78	44
21			20	13	20		76	42
20	11	15					75	40