



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMÁS

SEMINARIO:

LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA CREATIVA.

“Implementación de la Inteligencia Emocional en el trabajo,
Caso Atento en el departamento de Admisión”

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

MÓNICA ACEVEDO GUTIERREZ

CARLOS A. SEBASTIAN MELCHOR CONTRERAS

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

JOSE ALBERTO CALVA OROZCO

YESSICA VICTORIA HERRERA AGUILAR

NOEMI SUSANA SALINAS TREJO



CONDUCTOR: M en C. (c) GABRIEL CHÁVEZ VALERIO

México D.F.

Marzo de 2013

ATENTO:

Monterrey 100, Col. Roma
Delegación Cuauhtémoc,
México D.F.

T +(55) 19 98 80 00

México D.F. a 23 de noviembre de 2012

A quien corresponda:

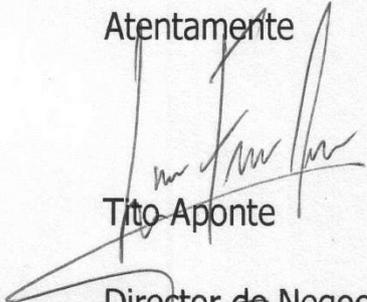
Por medio del presente autorizo a los seminaristas de la Escuela Superior de Comercio y Administración

Monica Acevedo Gutierrez
Carlos Sebastian Melchor Contreras
José Alberto Calva Orozco
Yesica Victoria Herrera Aguilar
Noemi Susana Salinas Trejo

El uso de nuestra marca para la realización de su investigación, siendo esta de carácter no lucrativo.

Quedó a sus órdenes para cualquier aclaración o duda.

Atentamente



Tito Aponte

Director de Negocios



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

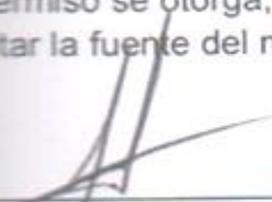
En la Ciudad de México, D.F., el día 01 del mes de Marzo del año 2013 los que suscriben: Mónica Acevedo Gutiérrez, Carlos Antonio Sebastián Melchor Contreras, José Alberto Calva Orozco, Yessica Victoria Herrera Aguilar, Noemí Susana Salinas Trejo.

Pasantes de las Licenciaturas:

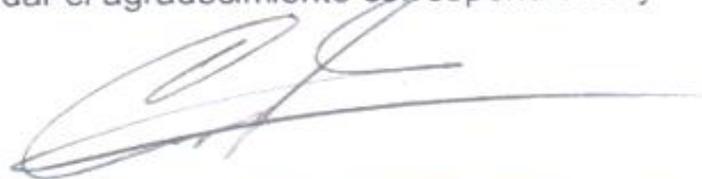
1. CONTADOR PÚBLICO
2. LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de: M en C. (c) GABRIEL CHÁVEZ VALERIO y **ceden los derechos totales del trabajo final "Implementación de la Inteligencia Emocional en el trabajo, caso Atento en el departamento de Admisión"**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catálogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

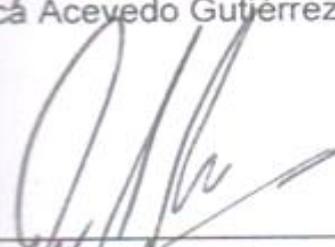
Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso de los autores y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones electrónicas: monicacevedog@hotmail.com, casmc85@hotmail.com, jaco515@hotmail.com, yessivy88@hotmail.com, noemissInt@hotmail.com Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



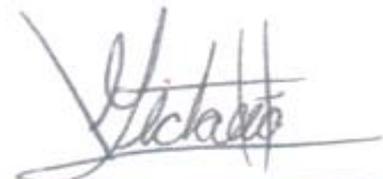
Mónica Acevedo Gutiérrez



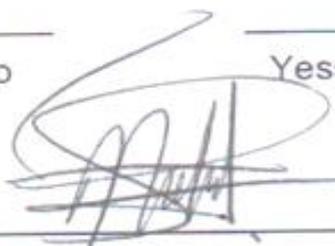
Carlos Antonio Sebastián Melchor Contreras



José Alberto Calva Orozco



Yessica Victoria Herrera Aguilar



Noemí Susana Salinas Trejo

Al Instituto Politécnico Nacional

Por ser nuestra segunda Patria, ha sido nuestro orgullo y emblema desde hace varios años, más que una institución, es nuestro corazón y nuestra vida en la que nos formamos con ética en el ámbito cultural, deportivo y académico-científico.

En sus compendios, nuestras desilusiones se volvieron el valor para comenzar un nuevo camino hacia el éxito, formándonos como seres íntegros. Por ello, en lo que reste de nuestra existencia seguiremos honrando con placer y entusiasmo los colores guinda y blanco, así como su escudo; cantando con amor y honor su himno, siempre llevaremos muy en alto las siglas IPN, ya que somos politécnicos por convicción y no por circunstancia.

A la Escuela Superior de Comercio y Administración

Esta que ha sido nuestra casa durante cuatro años como estudiantes y ahora como seminaristas, queremos agradecer a todo el personal, Docente, administrativo y operativo que conforman esta gran Familia, que con su apoyo nos ayudaron concluir nuestras respectivas carreras, y que el día de hoy se ve reflejado ese gran esfuerzo de cada uno de ellos. GRACIAS.

Al apreciable Profesor Gabriel Chávez Valerio

Quien ha sido nuestro guía en la elaboración de este proyecto, que con su esfuerzo constante, sus atinados consejos, que con su vasta experiencia nos ha inspirado, no solo para concluir esta importante etapa en la vida de cada uno, sino a ser unos seres humanos de excelencia, dispuesto a ayudar y a seguir aprendiendo y desarrollando nuestras actitudes y aptitudes de líderes. GRACIAS.

A mi padre el Sr. Erasto Acevedo Sánchez

Por enseñarme que a pesar de las adversidades de la vida y de los tropiezos que tenemos se puede salir adelante, por los consejos, el apoyo y sobre todo por estar conmigo mostrándome el camino y ser un ejemplo para mí de luchar hasta lograr mis objetivos. GRACIAS.

Mónica Acevedo Gutiérrez

A mi madre la Sra. Ma. Graciela Gutiérrez Alvarado.

Por ser la fortaleza que me inspiro a seguir adelante día con día, por ser una parte fundamental de mi vida ya que gracias a ti soy lo que soy, por tu apoyo incondicional y por todo lo que me has enseñado para llegar hasta aquí, por creer en mí, por eso y mucho más
GRACIAS.

Mónica Acevedo Gutiérrez

Primero que nada agradecer a Dios por darme la oportunidad de llegar hasta este momento, donde culmino una etapa muy importante de mi vida. Y a mis hermanas por ser parte de mi vida y contar con ustedes en todo momento.
GRACIAS.

Mónica Acevedo Gutiérrez

A mi padre el Lic. Carlos Alberto Melchor González.

Que con su esfuerzo y dedicación, me enseñó el camino a seguir esta escuela llamada vida, que con su ejemplo y perseverancia me ha apoyado no solo en los momentos de éxito como este, si no en la adversidad para siempre mirar hacia delante. GRACIAS.

Carlos A. Sebastián Melchor Contreras

A mi madre Lic. Dea Ma. Contreras Canseco.

Que me dio la vida, y que gracias a ella estoy aquí. Que con sus palabras me encamino en este andar que se llama vida, y que puso las bases, para poder realizarme y así darle una gran satisfacción que le hubiese gustado ver.

Carlos A. Sebastián Melchor Contreras

A mi apreciable hermana Dea, que ha sabido desarrollar el papel de hermana mayor no solo con su ejemplo sino con consejos que me han ayudado a desarrollarme como individuo, a mis amigos que de forma indirecta han colaborado para que hoy este en este lugar, a mi Madrina Ana María y a su hija Irma que han fungido como una segunda madre, a todos los que nunca desconfiaron en mí y que no perdieron la fe en mí. GRACIAS.

Carlos A. Sebastián Melchor Contreras

A mi Esposa

Karina Terán Diego, a ella especialmente le dedico ésta investigación. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es.

Nunca le podré estar suficientemente agradecido

Jose Alberto Calva Orozco

A mi Padre

José Calva Rodríguez por su enseñanza para encarar todas las adversidades en mi vida, por sus consejos y pláticas que me impulsaron a ser mejor persona cada día y formarme como el hombre que soy.

Jose Alberto Calva Orozco

A mi madre

María Antonia Orozco Godínez, por su comprensión y ayuda en todos los momentos de mi vida, me has dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor sin pedir nunca nada a cambio.

Jose Alberto Calva Orozco

A mis hermanos

Estela, Blanca, Joaquin, Jimena y Josué, que con amor me han enseñado a salir adelante. Gracias por su presencia, gracias por preocuparse por su hermano, gracias por compartir sus vidas y sobretodo, gracias por estar en el logro de ésta meta tan importante para mí.

Jose Alberto Calva Orozco

A mi padre

Por haberme dado la vida y darme la oportunidad de tomarla con coraje y sacar lo mejor de cada situación.

Yessica Victoria Herrera Aguilar

A mi madre

María de Jesús Herrera Aguilar por darme cada día la oportunidad de estar a mi lado y ser feliz. Por todo su amor, paciencia, dedicación y fe en mí. En especial a todas sus enseñanzas de vida mismas que son el motor de mis acciones y mis logros.

Yessica Victoria Herrera Aguilar

A mi gran amigo

Cristopher Jiménez Estrada. Por ser mi ayudarme a dar lo mejor de mí siempre. Y por todas sus atenciones y afecto.

Yessica Victoria Herrera Aguilar

A mi Padre

Por su amor, porque creyó en mí, por su apoyo incondicional tanto moral como económico, porque en gran parte gracias a él hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre me estuvo impulsando y motivando en los momentos más difíciles de mi carrera, porque el orgullo que siente por mí y su confianza, fue lo que me hizo ir hasta el final.

Gracias a él por darme la vida y por darme educación, por motivarme desde pequeña a estudiar para ser una persona exitosa y de bien.

Noemí Susana Salinas Trejo

A mi madre

Porque la amo, por lo que es y por lo que vale, por darme la vida, por su amor de madre incomparable, infinito e incondicional que me dio el valor y la fuerza para continuar, por darme ejemplos dignos de superación y entrega, porque admiro su fortaleza, su responsabilidad, su lucha de nunca darse por vencida ni en los momentos más difíciles.

Gracias por haberme fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, agradezco su comprensión, sus consejos y valores que han provocado en mí, ser una persona de bien.

Noemí Susana Salinas Trejo

A Mis Hermanos

Porque los Amo por estar conmigo en todo momento y por darme su cariño y apoyo incondicional, por formar parte de mi vida, por ser quien son y que día con día me han demostrado que se puede seguir adelante a pesar de las dificultades o problemas que se presenten, por enseñarme que la unión en la familia es lo más importante, agradezco a mi hermano por su apoyo económico en todo momento y su cariño que junto con su familia me brindó, a mi hermana Nancy por su apoyo y su cariño, agradezco en especial a mi hermana Jazmín por confiar en mí, por sus consejos, su amor, su entrega, por ser ese ejemplo de vida de no dejarse vencer y triunfar, por enseñarme que la vida se puede ver de otra manera a pesar de las adversidades, porque creyó en mí en los momentos más difíciles de mi carrera o en los que me sentía sin fuerzas para continuar, por ser mi hermana, mi amiga, mi compañera y mi segunda madre.

Gracias Hermanos

Noemí Susana Salinas Trejo

ÍNDICE

Capítulo

1. PROCESO ADMINISTRATIVO	2
1.1 PLANEACIÓN	3
1.1.1 Importancia:	3
1.1.2 Principios	4
1.1.3 Tipología de la planeación	4
1.1.4 Elementos básicos de la planeación	5
1.1.5 Proceso básico de planeación	6
1.2 ORGANIZACIÓN	9
1.2.1 Elementos de la organización	9
1.2.2 Importancia	10
1.2.3 Principios	10
1.2.4 Etapas de la organización	12
1.2.5 Tipología de la organización	13
1.2.6 Técnicas de organización	14
1.3 INTEGRACIÓN	16
1.3.1 Definición	16
1.3.2 Requisitos.	16
1.3.3 Principios	16
1.3.4 El Departamento de Personal.	17
1.3.5 Responsabilidad de la integración de personal	18
1.3.6 Requisitos y diseños de puestos	18
1.4 DIRECCIÓN	20
1.4.1 Concepto	20
1.4.2 Importancia	20
1.4.3 Principios	21
1.4.4 Etapas de la dirección	22
1.4.5 Tipos de autoridad	24
1.5 EL CONTROL	26
1.5.1 Propósito y función del control.	26
1.5.2 La esencia del control administrativo	26
1.5.3 Técnicas cuantitativas y cualitativas del control.	28
2. DIRECCIÓN	30
2.1 DEFINICION DE DIRECCION	30
2.2 IMPORTANCIA	31
2.3 PRINCIPIOS	31
2.4 ETAPAS DE LA DIRECCIÓN	32
2.4.1 Tipos de autoridad	34
2.5 TÉCNICAS DE DIRECCIÓN	37
3. LIDERAZGO	40
3.1 DEFINICIÓN	40

3.2	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	40
3.3	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO	42
3.3.1	Funciones interpersonales.	42
3.3.2	Funciones informativas	43
3.3.3	Funciones decisionales	44
3.4	IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO	45
3.5	ESTILOS DE LIDERAZGO	47
3.6	LIDERAZGO FORMAL E INFORMAL	49
4.	LÍDER DE EXCELENCIA	51
4.1	ASPECTOS FUNDAMENTALES	51
4.2	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DE EXCELENCIA	53
4.3	SIETE PRINCIPIOS DE UN LÍDER DE EXCELENCIA	55
5.	INTELIGENCIA EMOCIONAL	58
5.1	COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	59
5.2	LA NATURALEZA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	59
5.3	LAS TRES FUENTES DE LOS SENTIMIENTOS	60
5.4	MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL CI	60
5.5	HABILIDADES SOCIO-EMOCIONALES	62
5.6	LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO	62
5.7	PRODUCTIVIDAD LABORAL.	63
6.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	66
6.1	¿QUIÉNES SOMOS?	66
6.2	NUESTROS SERVICIOS	66
6.3	¿DÓNDE ESTAMOS?	67
6.4	NUESTRA HISTORIA	67
6.5	NUESTROS VALORES	68
6.6	PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN	69
6.6.1	Principios básicos:	69
6.6.2	Principios Generales:	70
6.7	VISIÓN	70
6.8	ESTRATEGIA	70
6.9	ORGANIGRAMA	71

7. APLICACION E INTERPRETACION DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.	72
7.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:	73
7.2 HIPÓTESIS	73
7.3 ENCUESTAS	74
7.4 GRÁFICAS Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	77
7.5 PROPUESTAS	87
7.6 RECOMENDACIONES	89
7.7 CONCLUSIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91

INTRODUCCIÓN

Seminaristas de la Escuela Superior de Comercio y Administración, decidimos reunirnos con la intención de desarrollar un tema de investigación relacionado con la inteligencia emocional, de una organización. En base a los conocimientos adquiridos en el Seminario titulado Liderazgo de Excelencia en la Planeación Estratégica Creativa, nos integramos como equipo con el fin de realizar esta tesina, a la cual decidimos “Implementación de la Inteligencia Emocional en el trabajo, caso Atento en el departamento de Admisión”, con la intención de ayudar a la empresa, a mejorar la inteligencia emocional tanto de sus Líderes (Directores, Gerentes, etc.) como de sus colaboradores (operativos), con el único objeto de aumentar la productividad y así mejorar la rentabilidad. Es importante mencionar que en el **Capítulo I**, describimos el proceso administrativo, el cual es importante en la actualidad que las empresas no solo lo conozcan sino, que lo dominen. Es así como nos enfocamos en la etapa de Dirección, la cual se describe en el **Capítulo II**, donde hacemos mención al desarrollo de dicha etapa, con la intención de ligar con el **Capítulo III** en el cual describimos las características del líder, es así como empezamos nuestra investigación dentro de la empresa, conociendo las características de los integrantes de la organización. En el **Capítulo IV**, se menciona el concepto de Líder de Excelencia, esto para que los Directores, Gerentes y Supervisores dominen este término, para así poder llegar al objetivo de esta tesina. El **Capítulo V**, es la parte fuerte de nuestra investigación, ya que aquí definimos el concepto de Inteligencia Emocional, que es lo que se pretende implementar dentro de la Organización. El **Capítulo VI**, es básicamente información de la Empresa denominada ATENTO, su Misión, su Visión, etc. En términos generales sus antecedentes. Dentro de nuestra investigación, se llevaron a cabo una serie de cuestionarios con el fin de medir los componentes de la inteligencia emocional en los Directivos, Gerentes y Supervisores los cuales se pueden observar en el **Capítulo VII** donde describimos el procedimiento de investigación y el análisis e interpretación de los resultados, las propuestas y recomendaciones, las cuales de ser tomadas en cuenta, se lograría con el objetivo de esta investigación.

CAPITULO I

1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Este proyecto está planteado dentro de un ambiente de metodologías constructivistas, donde se enfatiza el trabajo colaborativo y cooperativo para el aprendizaje de una organización dentro del proceso administrativo, partiendo de la Dirección enfocado a la inteligencia emocional. Como bien se menciona toma en cuenta el proceso administrativo, que permitirá a los aprendices desarrollar diferentes estrategias y habilidades de acuerdo a sus necesidades e intereses particulares.

El proceso Administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, si bien se define como la administración en acción o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

En la presente tesina se toman en cuenta cinco fases del proceso administrativo mismo que se manejan en dos etapas, la primera es mecánica dentro de la cual se ubica la Planeación ¿qué se quiere o que se va hacer?, Organización ¿Cómo se va hacer? e Integración ¿Con qué? o ¿Con quién?, la segunda es dinámica basada en la Dirección (ver que se haga) y por último Control ¿Cómo se ha o se está realizando?

1.1 PLANEACIÓN

Planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizar en el futuro.

Algunos conceptos de planeación:

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

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. Burt k Scanlan.

1.1.1 Importancia:

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

La importancia de la planeación:

1. Propicia el desarrollo de la empresa.
2. Reduce los niveles de incertidumbre.
3. Prepara la empresa para hacer frente a las contingencias.
4. Mantiene una mentalidad futurista.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
7. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan) suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.

1.1.2 Principios

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

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Factibilidad: lo que se planea debe ser realizable. Debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Objetividad y cuantificación: es necesario basarse en datos reales y objetivos como, razonamientos precisos y exactos.

Flexibilidad: al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajustan fácilmente a las condiciones.

Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

1.1.3 Tipología de la planeación

En cuanto al periodo establecido para su realización, se puede clasificar en:

- a) Corto plazo. Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año.
- b) Mediano plazo. Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.
- c) Largo plazo. Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

En cuanto a la integración de todos los planes de la organización esta puede ser:

Estratégica.

Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

Táctica o funcional.

Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo, y abarcan un área de actividad específica.

Operativa.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

La planeación es básica ya que es un punto de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa.

1.1.4 Elementos básicos de la planeación

Objetivos

Los objetivos o metas indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Dos características primordiales que poseen los objetivos son:

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

Los objetivos pueden ser:

Estratégicos o generales. Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

Tácticos o departamentales. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazo.

Operacionales o específicos. Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e

invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y, obviamente, de los generales.

Propósito:

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, estos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

Proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

Estrategia. El término estrategia, literalmente, significa, el arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo, se deriva del griego *estrategas* que quiere decir general, militarmente, se refiere a la manera de elegir las acciones más adecuadas para encauzar los esfuerzos y derrotar al enemigo o, para disminuir las consecuencias de una derrota. En el ámbito administrativo las estrategias nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí.

Las estrategias son cursos de acción o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

1.1.5 Proceso básico de planeación

Análisis situacional. Los planeadores deben recopilar, interpretar y resumir toda la información pertinente que se requiere para la planeación. En un análisis a fondo de la situación se estudian los acontecimientos pasados, las condiciones actuales y se intenta predecir las tendencias futuras. Este análisis se centra en las fortalezas internas que operan en la organización o unidad de trabajo y, en forma coincidente con el enfoque de sistemas abiertos, examinan las influencias del ambiente externo. El resultado de este paso es la identificación y el diagnóstico de las suposiciones, aspectos y problemas de la planeación.

Metas y planes alternativos

Con base en el énfasis situacional, el proceso de planeación debe generar metas alternativas que puedan perseguirse en los empleados a futuro y planes alternativos que puedan utilizarse con ese fin. Este paso del proceso debe servir para subrayar la creatividad y alentar a los administradores y a los empleados a asumir una perspectiva más amplia acerca de sus trabajos.

La evaluación de los méritos de estas metas y planes alternativos debe retrasarse hasta que se haya desarrollado una variedad de opciones a seguir.

Las metas que son los fines que el administrador desea alcanzar, deben ser específicas, retadoras y realistas, también se deben cuantificar y relacionar con un marco de tiempo.

Los planes son las acciones que el administrador utiliza para alcanzar las metas. Como mínimo, este paso debe delinear las acciones alternativas que pueden conducir al logro de cada meta, los recursos necesarios para llegar a ellos por esos medios y los obstáculos que pueden surgir.

Evaluación de metas y planes

A continuación, quienes toman las decisiones deben evaluar las ventajas, desventajas y efectos potenciales de cada meta o plan alternativo, es decir, deben jerarquizarlos o incluso eliminar algunos para meditarlos con más calma. Al mismo tiempo, el administrador debe considerar las implicaciones de planes alternativos diseñados para cubrir metas de alta prioridad.

Selección de metas y planes

En esta etapa, el responsable de la planeación se encuentra ahora en posición de seleccionar los planes y metas más adecuadas y factibles. En el proceso de evaluación se deben identificar las prioridades y los arreglos en las metas y los planes y dejar la elección final a quien toma las decisiones. El juicio experimentado siempre es importante.

Implementación

Una vez que los administradores han seleccionado las metas y los planes, deben implementar los planes que se diseñaron para lograr las metas. Los mejores planes son inútiles a menos que se lleven a la práctica correctamente. Los administradores y los empleados deben entender el plan, contar con los recursos necesarios para realizarlo y tener la motivación para hacerlo. Si tanto los administradores como los empleados han participado en los pasos anteriores del proceso de planeación, probablemente la fase de ejecución será más eficaz y eficiente.

Para tener una implementación exitosa se necesita que el plan se relacione con otros sistemas de la organización, en especial con los sistemas de recompensas y presupuesto.

Monitoreo y control

Si bien en ocasiones se ignora, el monitoreo y control, paso final del proceso de planeación, son esenciales. Como la planeación constituye un proceso constante y repetitivo, constantemente los administradores deben monitorear el desempeño real de sus unidades de trabajo de acuerdo con las metas y los planes de la unidad. También deben desarrollar sistemas de control que les permitan tomar medidas correctivas cuando los planes se ejecuten en forma incorrecta o cuando la situación se modifique.

Si bien todo el proceso de planeación implica saber que se va a hacer debemos asignar quien deberá hacer que para poder continuar con el proceso administrativo, por ello explicaremos que debe de hacer cuando ya se tenga la planeación.

1.2 ORGANIZACIÓN

Actividad que corresponde a la etapa del proceso administrativo.

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer “lo que se quiere hacer” es necesario determinar “cómo hacerlo”, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

Como proceso administrativo establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, previendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos de la empresa.

1.2.1 Elementos de la organización

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

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

1.2.2 Importancia

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

De carácter continuo. Jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

1.2.3 Principios

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, los cuales se encuentran relacionados entre sí.

1. **Del objetivo.**- Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. Al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.
2. **Especialización.**- Adam Smith afirma que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
3. **Jerarquía.**- Establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e interrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. **Paridad de autoridad y responsabilidad.-** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función a un empleado, si no se le hace responsable por resultados.
5. **Unidad de mando.-** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función debe designarse un solo jefe y los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
6. **Difusión.-** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
7. **Amplitud.-** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.
8. **De la coordinación.-** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio, de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que para funcionar con eficiencia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente.
La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales.

Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse a fin de lograr un objetivo común de esta forma la organización funcionará oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

9. **Continuidad.-** La estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

1.2.4 Etapas de la organización

- División del trabajo.
- Coordinación.

Es importante resaltar que si el proceso de organización se presenta en este texto en sección aparte de los tipos de organización, así como de los principios y las técnicas organizacionales, es con fines meramente didácticos, ya que de esta manera se facilita su estudio y comprensión. Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales.

División del Trabajo

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

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

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

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

Departamentalización.- Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al Departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa
2. Clasificarlas
3. Agruparlas según un orden jerárquico
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.

5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los dos departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.

1.2.5 Tipología de la organización

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

La determinación de la organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

Tipos de Organización más usuales

Organización lineal o militar.- La actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Organización Funcional o de Taylor.- Su creador Taylor propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función. Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización.

Organización lineo-funcional.- Se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.

- a) De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial.
- b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa. El Gerente General debe seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas de actividad; así mismo como cada una de éstas conserva autoridad-responsabilidad específica dentro de su especialidad.

Organización Estaf.- Surge de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

1.2.6 Técnicas de organización

Herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Las principales son las siguientes:

Organigramas. Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Formas de Organigramas: Vertical, Horizontal, Circular y Mixto.

Manuales. Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. De acuerdo con su contenido pueden ser de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puesto.

Diagramas de procedimiento o de flujo.

George Terry los define como; la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos que consta un procedimiento. Los diagramas de procedimiento permiten:

- Una mayor simplificación del trabajo
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras
- Una mejor distribución de la planta

Existen diversos tipos de diagramas de procedimiento tales como: gráfica de flujo de operaciones, esquemática de flujo, de ubicación de equipos, de flujo de formas.

Simbología. En los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:

○ Operación. Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.

□ Inspección. Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.

⇒ Transporte. Acto de mover de un lugar a otro

▷ Espera o demora. Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se llama almacenamiento o archivo temporal.

△ Almacenamiento. Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Es necesario seguir una secuencia para la elaboración de un diagrama de procedimiento, utilizar la técnica de la carta de distribución del trabajo o de actividades, realizar una formulación mediante una lista de deberes y actividades y por consiguiente realizar un análisis del puesto.

Al concluir este proceso podremos iniciar con la siguiente fase mediante la cual el administrador y los funcionarios de la empresa eligen y se ponen en contacto con los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes de dicha organización.

1.3 INTEGRACIÓN

1.3.1 Definición. Se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional.

1.3.2 Requisitos. Mantener un inventario de las personas disponibles, reclutar, seleccionar y emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar.

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

Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

De la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos.

Entendemos por integración, el seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos, y como de éstos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en, la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal, así como la auto motivación para el logro de metas cada vez más altas.

1.3.3 Principios

1. **El hombre adecuado para el puesto adecuado.** Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos. Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos si exista cierta adaptación de la función al hombre, pero en términos generales tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que el hombre se adapte a la función.

2. **Provisión de elementos necesarios.** La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización de su trabajo, debe dotarse a cada miembro de la organización, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.

3. La importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

La integración de personal tiene que estar vinculada a la organización, es decir, establecer estructuras de roles y puestos. Se identifica a la integración de personal como una función administrativa por separado, debido a, la contratación de roles organizacionales incluye conocimientos y enfoques no son reconocidos en general, el considerar la integración de personal como una función por separado facilita poner interés mayor en el elemento humano, en esta área se ha desarrollado un conjunto importante de conocimientos y experiencias, los gerentes pasan por alto frecuentemente, que la integración de personal es su responsabilidad, no del departamento de personal.

1.3.4 El Departamento de Personal.

Proporciona valiosa ayuda, pero aun así, es trabajo de los gerentes llenar los puestos de su organización y tener personal capacitado. El proceso real de integración de personal resulta afectado por muchos factores ambientales, como son:

El ambiente externo. Pueden agruparse en educacionales, socioculturales, legales-políticas y limitaciones y oportunidades económicas. El ambiente económico, determina la oferta y la demanda. Las limitantes legales y políticas exigen que las empresas cumplan con las leyes y las pautas emitidas por diversos niveles de Gobierno.

Oportunidades iguales de empleo. Las leyes prohíben prácticas de empleo que discriminen sobre la base de raza, color, religión, nacionalidad, sexo o edad. Se basa en leyes federales, estatales y locales, las cuales repercuten en la integración de personal.

Mujeres en la administración: Se Incluyen leyes que rigen las prácticas de empleo justo, el cambio de las actitudes de la sociedad hacia las mujeres en el lugar de trabajo y el deseo de las compañías. Se tiene que mirar más allá del ambiente externo inmediato y reconocer cambios ocurridos en todo el mundo ocasionados sobre todo por la tecnología avanzada de comunicaciones y por la existencia de empresas internacionales que tengan equipos de alta dirección integrados por gerentes de nacionalidades diversas.

El ambiente interno. Se relacionan con la integración de puestos gerenciales, personal proveniente de la propia empresa como del exterior. Determina la integración de personal y reconoce la necesidad de respaldo de la alta dirección para superar la resistencia al cambio.

Promoción desde adentro Implica que los trabajadores pasaban a puestos de supervisión de primera línea y después ascendían a través de la estructura organizacional.

La promoción desde adentro permite aprovechar la presencia de posibles buenos gerentes entre los empleados de la empresa, pero los ejecutivos no deben depender solamente de esta fuente, ya que existe el peligro producido por la política de llevar a la sección de personas que quizá lo único que hayan hecho, es imitar a sus superiores.

Promoción desde adentro en las grandes compañías.- Esta promoción es aceptable en compañías grandes como lo son Sears, Dupont, General Motors, entre otras. No obstante, por lo general. Tienen personas calificadas que la promoción se acerca a una condición similar a la de una política de competencia abierta.

La política de competencia abierta. Es la oportunidad de asegurar los servicios de los candidatos más apropiados, contrarresta los inconvenientes de una política exclusiva de promoción desde adentro, permitiendo a la empresa adoptar las mejores técnicas para el reclutamiento. Una política de competencia abierta, es un medio mejor y más justo de asegurar la competencia gerencial que la promoción obliga desde adentro.

1.3.5 Responsabilidad de la integración de personal

Aunque debe descansar esta responsabilidad en los gerentes de cada nivel, la responsabilidad definitiva le corresponde al director general y al grupo de altos ejecutivos que establecen las políticas. Estas personas desarrollan políticas, asignan su ejecución a los subordinados y aseguran su aplicación apropiada. Los gerentes de línea deben hacer uso de los servicios de los miembros de estaf para que los ayuden en el reclutamiento, selección, empleo, promoción, evaluación y capacitación de personas.

Necesidad de apoyo de la alta dirección para la resistencia a la integración efectiva de personal para que la integración de personal sea efectiva se debe aplicar el prestigio y el poder de la alta dirección y selección adecuada de la persona con el empleo, la selección es el proceso de elegir entre candidato, dentro de la organización o del exterior, a la persona más apropiada para el puesto actual o para puestos futuros.

1.3.6 Requisitos y diseños de puestos

Se requiere de la clara comprensión de la naturaleza y el propósito del puesto que va a ocupar. Se tiene que hacer un análisis objetivo de los requisitos del puesto y se tiene que diseñar éste para que cumpla con las necesidades de la organización y del individuo.

Identificación de los requisitos del puesto.

Al identificar los requisitos del puesto, las empresas tienen que contestar preguntas como:- ¿Qué se tiene que hacer en este puesto? ¿Qué antecedentes de conocimientos, actitudes, habilidades se necesitan? Debido a que los puestos no son estáticos, se tienen que tomar en cuenta otras preguntas, como: ¿Se puede hacer el trabajo de una forma diferente? ¿Cuáles son los nuevos requisitos? Para analizar el trabajo, se observa, se entrevista, se realizan cuestionarios, es decir, una descripción del puesto.

En la fase de integración se aportan los recursos para que en la función de Dirección impulsen y coordinen acciones a un grupo y/u organismo social, con el fin de que realicen del modo más eficaz los planes señalados.

1.4 DIRECCIÓN

1.4.1 Concepto

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

Como se recordará, existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección, porque es la esencia misma de la administración.

Elementos del concepto

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

Con los anteriores elementos es posible definir la dirección como:

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

1.4.2 Importancia

La dirección es trascendental porque:

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

1.4.3 Principios

2. **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
3. **Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.
4. **De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
5. **De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
6. **De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.
7. **Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños “focos rojos” que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

1.4.4 Etapas de la dirección

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de dirección, ya que se dan indistintamente.

➤ Toma de decisiones

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

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como “el motor de los negocios” y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte del éxito de cualquier organización.

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

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

1. Definir el problema.
2. Analizar el problema.
3. Evaluar las alternativas.
4. Elegir entre alternativas.
5. Aplicar la decisión.

➤ Motivación

En su acepción más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

➤ Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección, esta puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

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

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que describe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla:

- *Formal*. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
- *Informal*. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de ésta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- A. *Vertical*. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- B. *Horizontal*. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas.
- C. *Verbal*. Se transmite oralmente.
- D. *Escrita*. Mediante material escrito o gráfico.

Requisitos de una comunicación efectiva.

1. Claridad.
2. Integridad.
3. Aprovechamiento de la organización informal.
4. Equilibrio.
5. Moderación.
6. Difusión.
7. Evaluación.

➤ **Autoridad**

Autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considere apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Elementos:

- Mando. Ejercicio de la autoridad.
- Delegación. La concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

1.4.5 Tipos de autoridad

1. Formal. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior por ser ejercida sobre otras personas. Puede ser:
 - Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
 - Funcional. Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
2. Técnica o estaf. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
3. Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

➤ **Delegación**

Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

➤ **Mando**

El ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas:

- Órdenes.
- Instrucciones.

➤ **Liderazgo-supervisión**

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

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

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

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

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

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

1.5 EL CONTROL

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

1.5.1 Propósito y función del control.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento. Establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

1.5.2 La esencia del control administrativo

El control es la quinta función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales.

Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

- **Control preliminar.** Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

- **Control concurrente.** Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa.

Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

- **Control de retroalimentación.** Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.
- **El control de retroalimentación.** Implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

1.5.3 Técnicas cuantitativas y cualitativas del control.

Técnicas de control

Las técnicas de control adoptan muchas formas algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Algunas miden la situación financiera de la empresa, en tanto que otras indican la eficiencia en la producción de servicios. Inclusive otras herramientas de control consideran las actitudes de los empleados y percepciones.

Aun cuando las herramientas de control varían en gran medida en su diseño, todas siempre persiguen el mismo objetivo: determinar variaciones de los estándares deseados de manera que la administración pueda tomar las medidas correctivas, la oportunidad de depender de la naturaleza de la actividad que se está midiendo y de la propia herramienta de control. Pero todas estas herramientas pretenden brindar a la administración la información necesaria para mantener el curso de actuación de la empresa.

Medición del desempeño.

En el proceso de control, el primer paso es medir el desempeño principal con la consideración de los problemas de la medición. Expresando con brevedad, la medición es la determinación de la cantidad de capacidad de una entidad bien definida. Sin la medición, el gerente se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden o no ser confiables.

Con esta etapa se cierra el proceso administrativo. Dando paso a la ampliación del panorama de la planeación.

Algunas organizaciones han determinado su estrategia de éxito como parte de su proceso de planeación, unas cuantas ideas son claves en este proceso. En el siguiente capítulo analizaremos los conceptos y procesos más importantes de la dirección.

CAPITULO II

2. DIRECCIÓN

2.1 DEFINICIÓN DE DIRECCION

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

La dirección no solo se hace después de que termina la planeación, organización e integración; es un elemento crucial de estas funciones, es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio.

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar a los trabajadores de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.

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.

Como se recordará, existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección, porque es la esencia misma de la administración.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

Con los anteriores elementos es posible definir la dirección como:

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

2.2 IMPORTANCIA

La dirección es trascendental porque:

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

2.3 PRINCIPIOS

1. **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. **Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.
3. **De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
4. **De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
5. **Selección de la técnica.** El superior debe seleccionar la técnica de dirección más apropiada, en relación con la persona supervisada y con la tarea a realizar.

6. **De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.
7. **Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños “focos rojos” que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

2.4 ETAPAS DE LA DIRECCIÓN

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de dirección, ya que se dan indistintamente.

➤ Toma de decisiones

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

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como “el motor de los negocios” y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte del éxito de cualquier organización.

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

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

1. Definir el problema.
2. Analizar el problema.
3. Evaluar las alternativas.
4. Elegir entre alternativas.
5. Aplicar la decisión.

➤ **Motivación**

Persuadir o inducir, es decir, convencer a otros para que realicen determinadas acciones que queremos que las realicen. La motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia la realización de sus labores, consciente de que está obteniendo beneficios personales y al mismo tiempo está contribuyendo al bienestar de su familia, la comunidad, así como al logro de los objetivos de la empresa. En esencia consiste en hacer que cada cual cumpla con su trabajo con entusiasmo, porque deseen hacerlo.

➤ **Comunicación**

La comunicación en un aspecto clave en el proceso de dirección, esta puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

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

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que describe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla:

- Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
- Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de ésta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- A. *Vertical*. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- B. *Horizontal*. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas.
- C. *Verbal*. Se transmite oralmente.
- D. *Escrita*. Mediante material escrito o gráfico

Requisitos de una comunicación efectiva.

- | | |
|---|----------------|
| 1. Claridad. | 4. Equilibrio. |
| 2. Integridad. | 5. Moderación. |
| 3. Aprovechamiento de la organización informal. | 6. Difusión. |
| | 7. Evaluación. |

➤ **Autoridad**

Autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considere apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Elementos:

- Mando. Ejercicio de la autoridad.
- Delegación. La concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

2.4.1 Tipos de autoridad

1. Formal. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior por ser ejercida sobre otras personas. Puede ser:
 - Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
 - Funcional. Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
2. Técnica o estaf. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
3. Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

➤ **Delegación**

Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

➤ **Mando**

El ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas:

- Órdenes.
- Instrucciones.

➤ **Liderazgo-supervisión**

La palabra supervisión se deriva de super, sobre y de *visium*, supino de videre, ver; implica, por lo tanto, ver sobre, revisar, vigilar. Entonces supervisar es “ver que se hagan las cosas como fueron ordenadas”. Esta acción la realizan los jefes, en todos los niveles, aunque por lo general este término se aplica a los niveles inferiores. La supervisión implica varios aspectos.

1. **Mando.** Al ejercitar la autoridad o el mando, se realiza mediante dos formas:

a) *Órdenes.* Es transmitir a un subordinado la realización de una acción o actividad. Para que ésta sea efectiva debe existir una transmisión adecuada; utilización de aspectos motivacionales, explicación y fundamentos para que la orden se cumpla y oportunidad, es decir, dar la orden en el lugar y momento oportunos.

b) Instrucciones. Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo. Las herramientas para transmitir las se dan a través de instructivos y circulares, utilizando los mismos aspectos que para las órdenes.

2. **Autoridad.** Es la facultad que tiene una persona dentro de la organización para dar órdenes y elegir que sean cumplidas por sus subordinados, para realizar acciones que considere como apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. “Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer”. Sus elementos son:

a) *Mando.* Anteriormente se estableció que mando es el ejercicio de la autoridad.

b) *Delegación.* Es conceder a otra autoridad y otra responsabilidad para actuar.

Ventajas de la delegación:

- Cuando las funciones detalladas y rutinarias se delegan, permiten al directivo dedicarse a las actividades más importantes.
- Es muy significativo tener responsabilidad compartida entre los subordinados.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- Da capacidad a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

Existen varios tipos de autoridad: de línea y de personal (o staff).

a) Autoridad de línea. Es la que ejerce un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Esta relación de autoridad superior-subordinado se extiende de la cima de la organización al escalón más bajo.

b) Autoridad de personal o de asesoría. Conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no tienen tiempo, experiencia ni recursos para realizar sus trabajos. En respuesta, crean funciones de autoridad de personal para apoyar, ayudar, aconsejar y en general reducir algunas de sus cargas informacionales

c) Autoridad funcional. Es la que se tiene sobre individuos o unidades fuera de las propias áreas directas de mando.

Liderazgo. Cualquier grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible frente a otro que es hábil en el arte del liderazgo. Esta característica se integra de cuando menos cuatro factores importantes:

a) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.

b) La habilidad de comprender que los seres humanos tienen fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.

c) La habilidad de inspirar.

d) La habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a las motivaciones y promoverlas.

Tipos de líderes que hay:

a) **El burócrata.** En una escala jerárquica ocupa un pequeño puesto intermedio, es capaz de decidir ante un problema que exija la aplicación de criterio personal, y siempre sigue lo establecido por los mandos directivos.

b) **El administrador.** Siempre cuida que se hagan las cosas y participa en cada fase del proceso administrativo, en la planeación, coordinación, dictando y organizando. Su principal cualidad es que su puesto es clave en el éxito de la organización.

c) **El político.** Éste es una combinación de burócrata y administrador que, sin influir en la instauración de deberes, espera que las políticas las dicte el grupo, luego las lleva a cabo y extrema el celo y vigilancia para su cumplimiento.

d) **El experto.** En una empresa este tipo de líder ocupa un papel secundario porque su responsabilidad en el cumplimiento de objetivos no es preponderante; su principal función es ser crítico y, eventualmente, establecer políticas.

e) **El idealista.** Sin ser experto en técnicas administrativas, sí lo es en convicciones e ideales y se interesa en conductas sociales definidas, sobre todo por su marcada inclinación a la no violencia como ideales de grupo.

2.5 TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Son los medios que ayudan a mandar con más eficacia y, de acuerdo con los avances actuales, las técnicas que se consideran como principales son las siguientes:

Disciplina

Se refiere al mantenimiento y restitución del orden por medio del convencimiento o de una sanción. Es por ello que surgen dos tipos de disciplinas: positiva y negativa.

Disciplina Positiva

Es el orden que se tiene para la obediencia espontánea de las reglas, debido a los sistemas que facilitan y favorecen el autocontrol. Para efectos de llevarse a cabo una disciplina positiva deben considerarse los siguientes medios:

1. Promulgación clara y permanente de las normas que deben observarse; por ejemplo, difusión de políticas, manuales de organización, etcétera.
2. Instrumentar los medios que impiden físicamente la violación de una norma, en lugar de prohibir, que incita a infringirla; por ejemplo, en vez de poner letreros de prohibición del paso, se debe cerrar el paso, físicamente.
3. La participación de quienes han de obedecer la orden.
4. El involucrar en la orden el porqué de la misma, no como solicitud de aprobación, sino como factor que muestre su importancia.
5. La estabilidad y permanencia en las órdenes y normas establecidas favorecen la actuación porque se hacen hábito, el cambio ayuda a romperlo.

Las recompensas son los estímulos positivos con el fin de obtener la colaboración debida y actúan como medios para buscar la cooperación, por ejemplo incentivos, gratificaciones, bonos, etcétera.

Disciplina negativa

Son los medios auxiliares del mando menos recomendables pues implican que la disciplina positiva ha fallado, por lo que sólo será necesaria si no existe otra alternativa; por ejemplo, sanciones, castigos, etc. Desgraciadamente son los más usados o los únicos medios empleados, más para que se eviten en lo posible sus defectos, deben hacerse las siguientes consideraciones:

1. Que los castigos no lesionen la dignidad personal.
2. Que en su aplicación se procure la impersonalidad.
3. Que se busque el efecto medicinal o preventivo.
4. Que se apliquen gradualmente, empezando por los más leves, dejando para el último los más graves.
5. Que se medite mucho antes de aplicar una sanción, pues una vez notificada, no debe retractarse.

Calificación de méritos

Es la apreciación analítica y sistemática de la calidad de realización personal del trabajo por cada empleado. No puede hacerse una apreciación global, sino más bien técnica; no podemos decir “este trabajador es bueno”, “este trabajador es malo”, es necesario analizar detalladamente características como calidad, rapidez, puntualidad, desempeño y capacidad.

Los sistemas básicos de calificación son:

1. De comparación. En este sistema se trata de señalar para cada característica el trabajador óptimo y el mínimo y, entre ellos, por su orden, la gradación de los demás, ayudándose de ciertas técnicas que se estudian en la asignatura Administración de sueldos y salarios.
2. Escalas. Consiste en la elaboración de hojas en las que cada característica y sus grados están definidos, con el fin de colocar a cada trabajador en el lugar correspondiente.
3. Listas checables. Son procedimientos más complejos, que principalmente buscan evitar que las amistades o enemistades del trabajador puedan influir en su calificación.

Sistemas de sugerencias

Las sugerencias de obreros, empleados, jefes, etc., no sólo tienen importancia porque estando en contacto directo con la realidad pueden tener ideas de gran valor si se aplican, sino además por el estado o ambiente que crean. Cuando el trabajador sabe que podrá ser tomado en cuenta se observan dos aspectos:

1. Realizará su trabajo con mayor interés y entusiasmo, debido a la espontaneidad será más agradable y ameno; lo contrario de un trabajo impuesto, que resulta penoso y desagradable.
 2. Al tener la posibilidad de no repetir en forma rutinaria las actividades, adopta una actitud analítica de investigación, de concentración, que implica el hecho de actuar para buscar algo que se pueda mejorar o cambiar, porque existe un interés económico, moral o de prestigio.
- En estas condiciones el trabajador se transforma, se nota más atento y cuidadoso en sus labores.

Estímulos para las sugerencias

El sólo hecho de saber que su nombre será citado en la revista interna representa un estímulo de prestigio, el reconocimiento a la labor, un estímulo moral, pero también existen estímulos económicos, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

1. Premios por cantidad fija a toda sugerencia.
2. Premios con monto gradual, según la importancia y beneficios que reporte.
3. Premios por porcentaje, según sea el ahorro que reporte.

En el siguiente capítulo hablaremos de los conceptos, funciones y estilos de liderazgo como aspecto importante para la ejecución de nuestro tema de investigación.

CAPITULO III

3. LIDERAZGO

3.1 DEFINICIÓN

El liderazgo ha sido definido como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

El liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un “network” cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: “voluntariamente”, que también podría traducirse como “de buena gana”. No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Un buen líder es como el capitán de un barco: sin él y sin las medidas que él tome en nombre de su tripulación, la nave no tiene destino y se perderá a la deriva.

En este sentido, el líder no puede arbitrar sus decisiones basándose en lo que busque su gente, ya que actuando así, no sería más que un mero actor que dice lo que todos quieren oír, sino que debe solventar cualquier situación que se le presente siguiendo los principios que tenga marcados.

Las características esenciales de los mismos entonces serían:

- **Dedicación:**

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar.

La concentración obsesiva en el balance general destruye las organizaciones, ya que estimula una mentalidad de corto plazo y oportunista: engendra gerentes y no líderes estratégicos.

Los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla.

- **Pasión:**

Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión. Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión.

- **Credibilidad:**

Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten con su equipo.

- **Aptitudes extraordinarias:**

El líder debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular.

Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva.

Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso:

La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución. El plan estratégico define cada una de las funciones de la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica cómo cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas.

- **Tenacidad y coraje:**

Los grandes líderes se distinguen por la capacidad de ser fieles a sus visiones. John F. Kennedy le dijo al mundo que los Estados Unidos harían aterrizar un hombre en la luna para finales de la década y luego tomó las medidas para que esto fuera una realidad.

3.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

Estas se agrupan en tres y pueden ser: interpersonales, informativas y decisionales.

3.3.1 Funciones interpersonales.

Función de representación

Los líderes representan la función de representación cuando actúan en nombre de la organización o del departamento al que dirigen en actividades legales, ceremoniales y simbólicas. En general, a los ejecutivos de nivel jerárquico alto se les considera figuras emblemáticas de la organización. Sin embargo, a cualquier nivel organizacional los líderes realizan las siguientes actividades y otras relacionadas:

- Firmar documentos oficiales (autorización de gastos, cheques, vales, contratos, y otros).
- Recibir a clientes o compradores en calidad de representantes o compradores de la empresa y acompañar a los visitantes oficiales.
- Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones internas como representantes de la organización.
- Presidir ciertas reuniones y ceremonias (ceremonias de premiación, comidas de despedida, entre otros).

Función de líder

Es desempeñar labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente de la Organización. Por lo tanto, la función de líder domina todo comportamiento administrativo. Dicho de otro modo, esta función influye en el desempeño del líder en otras funciones. Algunas de las actividades que desempeñan el administrador y los seguidores son:

- Escuchar y entrenar
- Dar instrucciones y capacitar.
- Evaluar el desempeño.

Función de enlace

Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la unidad de la organización. El enlace implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.

Las políticas de la organización son una parte importante de la función enlace. Algunas de las actividades de la función de enlace son:

- Formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización.
- Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.
- Convocar y reunirse con personas para mantenerse en comunicación

3.3.2 Funciones informativas

Función de monitoreo

Los líderes desempeñan la función de monitoreo al obtener la información, la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos internos a la unidad de la organización. Parte de esta información se transmite a otras personas en la unidad (función de difusión) ó a gente externa de la unidad (función de portavoz). La información se recaba mediante acciones como:

- La lectura de memorandos, informes, publicaciones profesionales y comerciales, diarios, entre otros.
- Hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones fuera y dentro de la organización, entre otros.
- Observar (visitar, por ejemplo, tiendas de la competencia para comparar precios, productos y procesos de negocios).

Función de difusión

Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al respecto del personal de su unidad en la Organización. Los administradores tienen acceso a información restringida para sus subordinados. Parte de ésta, proveniente de instancias superiores, se transmite a los empleados y ya sea en su forma original o resumida, y en cualquiera de estas dos formas:

- De manera oral; mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones de grupo.
- Por escrito; mediante correo electrónico y memorandos.

Función de portavoz

Los líderes desempeñan la función de portavoz, cuando rinden informes a personas internas a la unidad de la organización. Los administradores deben informar a su jefe (el consejo de administración, el dueño, el director general) y a personas externas a la unidad (otros departamentos, clientes, proveedores).

Los líderes cabildan y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad de representación. Algunos ejemplos de las actividades de los portavoces son:

- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien aprueba el presupuesto para negociar los recursos de la unidad.
- Responder a cartas.
- Informar al gobierno (dependencias oficiales).

3.3.3 Funciones decisionales

Función de emprendedor

El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo. Algunas de las acciones del emprendedor son:

- Crear nuevos productos de servicios o mejorar los existentes.
- Idear nuevas formas de procesar productos y servicios.
- Adquirir equipos nuevos.

Función de manejo de dificultades

Los líderes desempeñan la función de manejo de dificultades al llevar a cabo acciones correctivas durante las crisis o situaciones correctivas. A diferencia de la acción programada que se realiza en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad, el manejo de dificultades es una reacción a un hecho imprevisto que genera un problema. Los líderes dan prioridad a esta función sobre las demás. Algunos ejemplos de emergencia que los líderes deben resolver son:

- Huelga sindical
- Descompostura de máquinas o equipos importantes
- Demora en la entrega de materiales necesarios
- Tener que cumplir con programas sin mucho margen de tiempo

Función de asignación de recursos

Los líderes desempeñan esta función cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias. Son ejemplos de asignación de recursos:

- Decidir lo que debe hacerse en el momento posteriormente o nunca (administración de tiempo; prioridades).
- Determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por méritos (presupuestar).
- Programar cuando utilizarán los empleados el material o el equipo.

Función de negociador

El líder desempeña esta función cuando representa a la unidad de la Organización que preside en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como lograr un solo precio o término para la venta o adquisición de un producto o un servicio, o el pago que se le dará a algún empleado. Cuando no hay precios, pago o condiciones fijos, los líderes tratan de llegar a un buen acuerdo para conseguir los recursos que necesitan. Algunos ejemplos de negociación son:

- Diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un nuevo empleado o gerente.
- Negociar contratos con sindicatos.
- Negociar contratos con clientes o proveedores (adquisiciones).

Aun cuando los administradores son responsables de realizar las diez funciones, el grado de importancia de éstas, variará en función de sus labores. El énfasis relativo concedido a estas funciones lo determinará la tecnología con la que cuente la organización, los problemas cotidianos que enfrenten los líderes y las características de sus organizaciones.

3.4 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar, del liderazgo de sus gerentes.

El liderazgo consiste en una forma de ser, que tiene que surgir naturalmente de aquellos que tienen responsabilidades dentro de las organizaciones.

El liderazgo se puede mejorar mediante el estudio y la captación, pero siempre será condición de la esencia de la persona, pues el liderazgo es una cuestión de cómo ser y no de cómo hacer; el LIDER no es líder por como hace lo que hace, sino por como es.

El líder ¿se nace o se hace?,: todos podemos desarrollar líderes desde nuestro interior, transformando nuestras potencialidades en capacidad de liderazgo.

El líder se va formando día a día, en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales.

Un líder debe reunir cuatro condiciones:

- Compromiso con la misión.
- Comunicación de la visión.
- Confianza en sí mismo.
- Integridad personal.

El principio del líder es entender que lo que debe hacer no es proveer de energía a los miembros, sino liberar la energía de cada uno de ellos, en pro del objetivo común. Un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros.

El líder siempre agradece a quienes lo acompañan en su misión pues sabe que solo no podría cumplirla. Debe tener claro que si bien la palabra convence, el ejemplo arrastra y debe persuadir a través del ejemplo, con pocos mensajes, claros y coherentes.

El líder debe basar su accionar diario en las cuatro virtudes cardinales:

- Prudencia.
- Templanza.
- Justicia.
- Fortaleza.

La prudencia que es la madre de todas, es la capacidad de actuar conforme a la realidad pero siempre nutrida en el saber. Implica OBSERVAR, JUZGAR y ACTUAR.

El líder que toma decisiones debe tener la habilidad de manejar el presente y el futuro, y esto constituye una de las tareas más dificultosas de su actividad.

El líder esta compenetrado con la visión estratégica de la organización y debe saber que la única ventaja para competir es la capacidad de aprender más rápido. Ya que:

“El analfabeto del mañana no será el incapaz de leer sino el que no ha aprendido como aprender”

El líder debe actuar con firmeza pero a la vez con humildad y siempre considerarse sustituible, pues si no puede ser sustituido tampoco podrá ser ascendido.

Corrientemente las funciones generales son cumplidas por un Equipo, ya que es difícil que una sola persona pueda reunir las condiciones de Productor, Empresario, Administrador e Integrador.

Se necesitan en forma simultánea:

- La persona de Pensamiento,
- La de Acción,
- La de Gente,
- La de Frente

El líder exitoso coordina, ánima y promueve la participación del grupo, genera otros líderes, distribuye el poder y la toma de decisiones en forma cooperativa y estimula un ambiente de comunicación, libertad e integración.

3.5 ESTILOS DE LIDERAZGO

Estos son algunos de los estilos de liderazgo más populares no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica en las empresas de hoy.

1. Liderazgo autocrático

El Liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del estaff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

2. Liderazgo burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

3. Liderazgo carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

4. Liderazgo participativo o democrático

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

5. Liderazgo Laissez-faire

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente.

A menudo el liderazgo *laissez-faire* es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

7. Liderazgo natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil.

De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

8. Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

9. Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.

La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

10. Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

Es un ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional.

Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que la transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

3.6 LIDERAZGO FORMAL E INFORMAL

Liderazgo formal o informal: ambos son importantes y necesarios. Hay que distinguirlos claramente y lograr acuerdos, consensos y trabajo en equipo para desarrollar un excelente liderazgo en la consecución de las metas de la empresa u organización.

Líder formal: persona a que se le da el derecho de dirigir y controlar las actividades de sus subordinados. Está investida de la autoridad para dirigir y coordinar sus funciones y tareas. En gran medida, realiza responsabilidades a través de los mecanismos de la estructura organizacional y es reconocido rápidamente por sus títulos, su estatus y la manera como es tratado por los colaboradores.

Líder informal. En algunas ocasiones, independientemente de la delegación formal de autoridad, el cuerpo de colaboradores silenciosamente selecciona y elige a otros líderes, de los cuales busca y acepta dirección.

Como bien pudimos observar el liderazgo es un aspecto fundamental para el correcto manejo de los objetivos y el logro de los mismos, no es suficiente sólo saber guiar al equipo de trabajo si no disponer de los recursos humanos de excelencia para el buen funcionamiento empresarial mediante un equilibrio, lo cual se hablará en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

4. LÍDER DE EXCELENCIA

El llamado a la Excelencia es una vocación universal. Todos los seres humanos hemos recibido la misma opción para realizarnos. La gran diferencia la marcan aquellos pocos que se han decidido a emplearse a fondo para lograr lo que desean.

Ser Excelente es hacer las cosas, no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer: “El fracaso tiene mil excusas, el éxito no requiere explicación”. Cada vez que no logramos algo siempre tenemos una magnífica disculpa; el mediocre busca instintivamente una justificación para su fracaso y, por supuesto, siempre juega el papel de víctima culpando a los demás de su fracaso.

El triunfador es siempre una parte de la respuesta y dice: “Puedo hacerlo”; el perdedor es siempre una parte del problema cuando dice: “Ese no es mi problema”.

Los problemas vienen a representar los retos de la Excelencia. Por medio de soluciones los seres humanos nos hacemos indispensables en las diversas actividades humanas demostrando capacidad para encontrarlas. El líder muestra su verdadera calidad en la medida en que propicie soluciones efectivas a sus seguidores.

El líder de Excelencia es aquel que se adapta a todas las circunstancias y logra lo que desea, sin importarle las adversidades. El sello de los triunfadores consiste, no en esperar que las cosas mejoren para salir adelante, sino que con lo poco que tienen logran realizar sus sueños.

El ser humano de excelencia se mueve en un equilibrio casi estable en diferentes ámbitos de la vida. Las empresas excelentes se caracterizan por disponer de recursos humanos de excelencia.

4.1 ASPECTOS FUNDAMENTALES

Se han identificado cuatro aspectos fundamentales que deben ser equilibrados:

1. Laboral. Que define la vocación, lo que piensa la persona que desea ser. Muchos no logran ser lo que desean, bien porque no logran descubrirlo o porque no tienen el coraje de luchar para conseguirlo. Los líderes de excelencia saben lo que desean ser, y eso se define tanto lo que deben hacer como donde tienen que estar.

Cuando se combina el saber lo que desea, con el hacer y el estar, se logra el objetivo, se logra tener.

2. Familiar. No se concibe a un líder de excelencia que no tenga una dedicación a construir una familia de excelencia, una bella cultura familiar.

De nada vale tener éxito laboral y que éste venga acompañado de divorcios, hijos mal atendidos y peor orientados, y malas relaciones en el seno familiar.

3. Social. Somos seres interrelacionados, no es posible vivir aislado, sin capacidad para socializar.

El líder de excelencia domina las normas de conducta, sabe apreciar y tratar a los demás, tiene vocación de servicio.

4. Espiritual. El líder de excelencia vive acorde a valores de orden superior como la justicia, la equidad, la calidad, el compromiso, etc. Esos valores rigen su que hacer, y lo conducen a dar lo mejor de sí cada día de su vida.

Al vivir en conformidad con ideas elevadas y nobles, se logra alcanzar una gran paz interior.

El líder de excelencia equilibra esos cuatro ámbitos esenciales, y al lograrlo, puede trascender. Esto significa “atravesar + ascender”, y lo interpretamos como esa capacidad que desarrollan los líderes de influir, de transformar, de poder cambiar, de hacer lo que parece imposible, de hacerlo bien y dejar un legado perdurable.

El Líder de excelencia opera con los recursos emocionales y espirituales de la organización, con valores, compromisos y aspiraciones, hace sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, inspira a sus seguidores a altos niveles de realización, mostrándoles como contribuye su trabajo a la realización de metas nobles; es un estímulo emocional a la necesidad de ser importante, diferente, útil, parte de una institución exitosa.

A la gente no le gusta ser administrada, quiere ser dirigida. Lo que un grupo grande o pequeño necesita, es tener al frente, no a un oportunista arrogante, sino a un servidor sincero. El Líder de excelencia inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aire de espontánea simpatía; da poder a su gente; fortalece al grupo.

El Líder de hoy debe trabajar en equipo, conoce los caóticos esfuerzos individuales, que significan mayor esfuerzo y mayor tiempo. El líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria, la compromete con una misión, le da significado a la vida de sus seguidores, un por que vivir, es un arquitecto humano.

El líder se distingue por la forma en que trata a la gente y le serán fieles porque les ha dado un trato de seres importantes e indispensables, de seres únicos y trascendentales.

Los líderes saben que la mejor forma de comunicar es el ejemplo, es su mejor herramienta. La honestidad es uno de los más importantes atributos del líder, su férrea lealtad, nunca ofrece lo que no puede cumplir, es persistente, tenaz, empeñado en superar con éxito los obstáculos por más invencibles que parezcan.

En resumen podemos decir que los líderes de excelencia se dan en todos los tamaños, colores y caracteres, entre hombres y mujeres, jóvenes y ancianos, no existe una tipología del líder ni una lista de cualidades del súper líder, no podríamos meter en una licuadora varias virtudes y obtener luego un magnífico líder, sin embargo analizando a los líderes mundiales por excelencia se notan ciertas actitudes comunes, a saber: visión, pasión, lealtad, honestidad, integridad, confianza, audacia, el líder se supera constantemente.

Los líderes pueden llevarnos al éxito o al fracaso, a la prosperidad o a la ruina, a la prisión o a la libertad.

El líder de excelencia hace sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, inspira a sus seguidores a altos niveles de realización, mostrándoles cómo contribuye su trabajo a la realización de metas nobles; es un estímulo emocional en algunas de las fundamentales necesidades humanas, la necesidad de ser importante, diferente, útil, valiosa y trascendental.

El líder logra el desarrollo permanente de la potencialidad humana, la cual es infinita. Uno de los grandes retos del líder para garantizar el éxito del cambio, es formar a los seguidores que saben lo que tienen que hacer sin que nadie se los diga, es decir, la gente que actúa con inteligencia, independencia, valentía y un fuerte sentido de la ética. Los seguidores eficaces juegan un papel crucial en el éxito de un líder o de una organización.

4.2 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DE EXCELENCIA

Las principales características que debe poseer un líder de excelencia son:

- Tener visión de futuro (Para motivar a sus seguidores).
- Ser inconforme (Permanente deseo de mejorar).
- Ser muy realista (No basarse en suposiciones sino en hechos concretos).
- Ser Proactivo (Promover el cambio, ser innovador).
- Saber Arriesgar (No ser un mero continuador de los acontecimientos).
- Ser Creativo (Imaginar nuevas posibilidades).
- Ser comprometido. (Con su organización, su equipo de trabajo y con cada uno de los individuos que lidera).
- Saber compartir el Liderazgo. (Generando liderazgo en los demás. Saber delegar de acuerdo con el estado de madurez de sus seguidores).
- Ser motivador para el logro Común.
- Tener Alta Autoestima (Saberse valorar y tener seguridad, sin perder la humildad).
- Tener sensibilidad para corregir errores.
- Saber escuchar a sus clientes externos, internos y proveedores.
- Ser un estudiante permanente (Ser el ejemplo)
- Mantener una "Conducta ética". En cualquier circunstancia para gozar de la confianza y respeto de los demás.

El liderazgo de excelencia es generador de una cultura de excelencia, donde el carácter es un valor central imprescindible. El líder debe tenerlo para crear un ambiente y una cultura donde todos y cada uno pueden dar lo mejor de sí mismos.

La sabiduría del líder de excelencia queda manifestada por el aprovechamiento que hace de sus recursos. El talento es un recurso que no debe ser menospreciado. El líder de excelencia debe crear la atmósfera donde todo el equipo pueda destacarse y salir del anonimato y nada es más motivador que el reconocimiento. La administración del reconocimiento es una de las herramientas que el líder debe manejar con mayor destreza.

El líder de excelencia es una persona con un llamado a la excelencia y su misión es despertar en otros ese llamado. No se logra una organización excelente sin un líder que los llama continuamente a la excelencia.

El liderazgo de excelencia puede ser aprendido y debe ser ejercitado por todos y cada uno en la organización y las habilidades esenciales para este liderazgo pueden ser: Adoptar una actitud creativa, desafiando los patrones habituales; tomar riesgo para explorar lo desconocido, innovar en visión, gente, sistemas y productos, construir una cultura dinámica y estimulante, transformar la organización, entre otros.

Los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implante.

Para que pueda haber un líder de excelencia deberán darse las circunstancias favorables, es decir, que se conjuguen las necesidades de la comunidad y las inquietudes de cambio. Requiere que ese líder tenga una escala de valores de orden superior, como la verdad, la justicia, la ética y, además, viva su compromiso congruentemente, dispuesto, si es necesario, a morir por defender sus valores; plasmando una filosofía de la excelencia, que aun cuando él ya no esté al frente de la organización, haya consolidado de tal forma su pensamiento que perdura a través del tiempo y el espacio, para cuyo efecto se requiere de convencimiento, calidad y compromiso.

4.3 SIETE PRINCIPIOS DE UN LÍDER DE EXCELENCIA

1. Excelencia en las actividades básicas del día a día: Actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).

2. Excelencia en relaciones personales: El liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza, duraderas y genuinas.

3. Adaptación al cambio: Heráclito dijo “Lo único constante en el universo es el cambio”, y eso es lo que pasa en el mundo de los negocios hoy. Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.

4. Eficacia personal: Se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, “para la pelota”, tiene momentos de reflexión solo o sola.

5. Creatividad e innovación: Las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.

6. Ser el entrenador del equipo: Aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente. ¿Cómo te das cuenta que es un buen coach? Si un miembro de su equipo le pide que presencie una de sus presentaciones al cliente para que le diga que cosas se pueden mejorar, te está pidiendo que seas su coach.

7. Conciencia social: El proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) no están alineados, ¿para qué trabaja? Una empresa no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Si su proyecto no tiene valores que exceden al ámbito comercial, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad.

Se puede concluir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes:

El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.

En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización.

Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo de excelencia no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

La capacidad del líder de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, etc., se puede realizar en cada nivel de la organización.

Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia.

Por ejemplo, dentro de una empresa el primer ejecutivo podrá ejercer de líder, pero también podrá hacerlo el jefe de un departamento, un comercial, un administrativo, un mecánico, etc.

El primer ejecutivo lo ejercerá sobre toda la organización, mientras que el jefe de un departamento podrá hacerlo dentro de su unidad, y el comercial, el administrativo o el mecánico podrán jugar este papel entre sus compañeros.

Un empleado que ocupe una posición intermedia o baja dentro de una empresa no tiene por qué limitar su actuación a un mero conformismo o seguidismo, sino que dentro de su esfera de actuación podrá adoptar una actitud activa, innovadora, luchadora, inconformista, preocupada por el bien de la organización y motivadora para el resto del equipo.

En definitiva, puede ejercer un liderazgo tan intenso como si ocupara el primer puesto del escalafón.

De hecho, una de las responsabilidades del líder de una empresa es promover este espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un líder que encierra el modo al fracaso.

Además, el líder tiene la obligación de ir formando nuevos líderes entre sus colaboradores con vista a que el día de mañana pueda sustituirle.

En el siguiente capítulo profundizaremos en algunos aspectos a considerar para la lograr éste equilibrio mediante una inteligencia emocional.

CAPITULO V

5. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Al hablar de Inteligencia Emocional podríamos desarrollar personalmente un ejercicio de reafirmación y re-dirección de Visión, Misión y Valores Personales, Familiares, Profesionales y Ciudadanos, a través de preguntas activas simulaciones y visualizaciones de las cosas que influyen filosóficamente en nuestra vida, sueños y principios sobre las cuales basamos nuestro actuar.

En esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de nuestra existencia en la que se nos exige estar preparados para enfrentarlos, ya que estos cambios cada día son mayores, más rápidos, más violentos, mucho más traumáticos, más ligados a un ambiente de gran incertidumbre, de una competitividad que no se había tenido antes motivada a la globalización que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal a veces sin tomar conciencia de él, nuestra salud física y emocional, buscando el Desarrollo y Talento como tal, podríamos llamarlo el tema clave dentro de las organizaciones protagonistas.

Recordando que ante todo somos seres humanos, que tenemos necesidades y metas, las aceptemos, o no racionalmente. Una de las necesidades principales es El Vacío Personal de emociones, sentimiento y caricias que deben ser llenados, ya que esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total direccionado con motivación al logro.

Dentro del contexto también estaremos analizando el mantenimiento físico, seguridad, competencias, reconocimientos, poder, éxito, esperanza, habilidades, destrezas, entrenamientos, desde luego esta no es una lista completa de las necesidades físicas, psicológicas y espirituales del ser humano, pero si representan factores que son comunes en el trabajo. Últimamente se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida en el tiempo y espacio incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas como individuos, como gerentes y como líder donde cada uno de ellos tienen sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como ser humano está dentro de los Principios de la Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. La inteligencia emocional se puede organizar en torno a cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

El coeficiente intelectual (CI) contribuye con apenas un 20% de nuestro éxito en la vida el 80% restante es el resultado de la inteligencia emocional, que incluye factores como la habilidad de auto motivación, la persistencia, el control de los impulsos, la regulación del humor y la empatía

5.1 COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Según Daniel Goleman los principales componentes de la inteligencia emocional son:

- **Autoconocimiento emocional (o conciencia de uno mismo):** Se refiere al conocimiento de nuestras propias emociones y cómo nos afectan. Es muy importante conocer el modo en el que nuestro estado de ánimo influye en nuestro comportamiento, cuáles son nuestras virtudes y nuestros puntos débiles. Nos sorprenderíamos al saber cuan poco sabemos de nosotros mismos.
- **Autocontrol emocional (o autorregulación):** El autocontrol nos permite no dejarnos llevar por los sentimientos del momento. Es saber reconocer que es pasajero en una crisis y que perdura. Es posible que nos enfademos con nuestra pareja, pero si nos dejásemos siempre llevar por el calor del momento estaríamos continuamente actuando irresponsablemente y luego pidiendo perdón por ello.
- **Automotivación:** Dirigir las emociones hacia un objetivo nos permite mantener la motivación y fijar nuestra atención en las metas en lugar de en los obstáculos. En esto es necesaria cierta dosis de optimismo e iniciativa, de forma que seamos emprendedores y actuemos de forma positiva ante los contratiempos.
- **Reconocimiento de emociones ajenas (o empatía):** Las relaciones sociales se basan muchas veces en saber interpretar las señales que los demás emiten de forma inconsciente y que a menudo son no verbales. El reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede expresar por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación, nos puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de nuestro entorno. No en vano, el reconocer las emociones ajenas es el primer paso para entenderlas e identificarnos con ellas.
- **Relaciones interpersonales (o habilidades sociales):** Cualquiera puede darse cuenta de que una buena relación con los demás es una de las cosas más importantes para nuestras vidas y para nuestro trabajo. Y no solo tratar a los que nos parecen simpáticos, a nuestros amigos, a nuestra familia. Sino saber tratar también exitosamente con aquellos que están en una posición superior, con nuestros jefes, con nuestros enemigos, etc.

5.2 LA NATURALEZA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las características de la llamada inteligencia emocional son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás. El grado de dominio que alcance una persona sobre estas habilidades resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida.

5.3 LAS TRES FUENTES DE LOS SENTIMIENTOS

Las emociones son las expresiones exteriores de los sentimientos acumulados y formados en las áreas de la imaginación y la visualización. Hay tres fuentes de sentimientos que interpretan toda información que entra en el ser humano por los cinco sentidos y dan el sentido a lo que percibimos.

1. Nuestra propia historia, cultura y experiencias, sean buenas o malas, nos han programado a sentir en una manera u otra, y dan un sentido diferente de todos los demás.
2. El lado oscuro de lo espiritual que llamamos el maligno que nos anima de tomar un sentido oscuro y ver las cosas de su punto de vista y luego produce en nuestra imaginación y visualización el resultado de tomar su sentido de todo del punto de vista negativo. Muchas veces su sentido usa los temores de pobreza, peligro, hambre, rechazo etc. para provocar en nosotros las emociones y decisiones negativas.
3. El lado de la luz espiritual que llamamos Dios es el que nos anima a tomar un sentido edificante o positivo y ver las cosas de su punto de vista y luego produce en nuestra imaginación y visualización el resultado de tomar su sentido que todo es para nuestro bien y todo va a salir bien.

Cuando ya hemos decidido qué sentido vamos a aceptar como la verdad entonces lo expresamos por nuestras emociones y nuestras acciones

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

5.4 MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL CI

No existe un test capaz de determinar el «grado de inteligencia emocional, a diferencia de lo que ocurre con los test que miden el cociente intelectual (CI). Jack Block, psicólogo de la universidad de Berkeley, ha utilizado una medida similar a la inteligencia emocional que él denomina «capacidad adaptativa del ego», estableciendo dos o más tipos teóricamente puros, aunque los rasgos más sobresalientes difieren ligeramente entre mujeres y hombres.

Los hombres que poseen una elevada inteligencia emocional suelen ser socialmente equilibrados, extrovertidos, 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.

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 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 sensoriales. 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.

Los hombres con un elevado CI se caracterizan 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».

La mujer con un elevado CI manifiesta una previsible confianza intelectual, es capaz de expresar claramente sus pensamientos, valora las cuestiones teóricas y presenta un amplio abanico de intereses estéticos e intelectuales. También tiende a ser introspectiva, predispuesta a la ansiedad, a la preocupación y la culpabilidad, y se muestra poco dispuesta a expresar públicamente su enfado (aunque pueda expresarlo de un modo indirecto).

Estos retratos, obviamente, resultan caricaturescos pues toda persona es el resultado de la combinación entre el CI y la inteligencia emocional, en distintas proporciones, pero ofrecen una visión muy instructiva del tipo de aptitudes específicas que ambas dimensiones pueden aportar al conjunto de cualidades que constituye una persona.

Daniel Goleman también recoge el pensamiento de numerosos científicos del comportamiento humano que cuestionan el valor de la inteligencia racional como predictor de éxito en las tareas concretas de la vida, en los diversos ámbitos de la familia, los negocios, la toma de decisiones, el desempeño profesional, etc. Citando numerosos estudios Goleman concluye que el Coeficiente Intelectual no es un buen predictor del desempeño exitoso.

La inteligencia pura no garantiza un buen manejo de las vicisitudes que se presentan y que es necesario enfrentar para tener éxito en la vida.

El concepto de "Inteligencia Emocional" enfatiza el papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, los conflictos con un compañero en el trabajo.

En todas estas situaciones hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de operar influirá decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas que emprenda.

5.5 HABILIDADES SOCIO-EMOCIONALES

Este conjunto de habilidades de carácter socio-emocional es lo que Goleman definió como Inteligencia Emocional. Esta puede dividirse en dos áreas:

- **Inteligencia intrapersonal:**

Capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo, teniendo acceso a los propios sentimientos, y usarlos como guías en la conducta. La inteligencia intrapersonal es aquella que se refiere a la autocomprensión, el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones de estas emociones y finalmente ponerles nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta.

Las personas que poseen una inteligencia intrapersonal notable, poseen modelos viables y eficaces de sí mismos. Pero al ser esta forma de inteligencia la más privada de todas, requiere otras formas expresivas para que pueda ser observada en funcionamiento.

- **Inteligencia interpersonal:**

Capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente. Capacidad de reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las emociones de los otros. Permite comprender, trabajar con los demás y trabajar con uno mismo. En el sentido individual de uno mismo, es posible hallar una mezcla de componentes intrapersonales e interpersonales. El sentido de uno mismo es una de las más notables invenciones humanas: simboliza toda la información posible respecto a una persona y qué es. Se trata de una invención que todos los individuos construyen para sí mismos.

5.6 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

El autor de la inteligencia Emocional Daniel Goleman (1999), (citado por Fernando Sánchez 2000) determina que las condiciones intelectuales determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesita:

Primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer, Segundo, que sepa cómo hacerlo, Tercero que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

5.7 PRODUCTIVIDAD LABORAL.

Productividad laboral es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores.

La Productividad Laboral se basa en la medición del tiempo que tarda un trabajador en elaborar un producto o en proporcionar un servicio. La productividad laboral adquiere mayor significado cuando se compara entre distintos trabajadores de una misma empresa, entre dos o más empresas que compiten en el mismo mercado o entre una empresa y el conjunto del sector del que ésta forma parte. También es relevante la observación de la evolución de la productividad en el tiempo.

Las mediciones de la productividad laboral y de los costos laborales son de utilidad para conocer la competitividad de la industria y del comercio en su conjunto, así como de los subsectores y ramas en lo particular. Ello permite a los empresarios y trabajadores comparar la evolución de la productividad y costos de su propia unidad productiva con los de la rama de la cual forman parte.

La satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva al puesto, es el resultado de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo. En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno.

El interés por la satisfacción laboral reside, posiblemente, en su capacidad para predecir la permanencia en el trabajo y la productividad laboral. En este sentido, un clima basado en el apoyo y la consecución de metas incrementa la realización personal; por otro lado, un clima basado sólo en la innovación potencia el cansancio emocional y la despersonalización. Por lo tanto, queda manifiesto que conviene que los trabajadores estén satisfechos en su puesto para que decidan implicarse en la institución.

Se debería enfatizar el papel de los trabajadores como miembros activos de la institución y ofrecerles incentivos y actividades que sean motivadoras para los mismos. Todo esto encuentra sentido si tenemos en cuenta que el compromiso es el motor principal.

En la actualidad, al referirnos a competencias emocionales aplicadas en el mundo laboral encontramos los cinco factores de la inteligencia emocional “autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Después de éste recorrido por La Inteligencia Emocional, pudimos apreciar que los aspectos que involucra su aprendizaje, son distintos y variados, juntos provocan un aprendizaje integral. Cabe mencionar que aunque se marca el final de un ciclo, se comienza otro nuevo ya con la facilidad de acceder a nuevos proyectos y nuevas vivencias, ésta capacidad nos permite reconocer nuestros recursos e intuiciones, el saber manejar los propios estados de ánimo, facilitar el cumplimiento de metas establecidas, tener conciencia de los sentimientos y necesidades de los otros e incluir respuestas deseadas en los otros.

A continuación enfocaremos lo estudiado en los capítulos anteriores, partiendo de los antecedentes de la empresa ATENTO SERVICIOS S.A de C.V. y su organización actual.

CAPITULO VI

6. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

6.1 ¿QUIÉNES SOMOS?

Atento es una de las más importantes compañías de Contact Center del mundo, presente en 17 países.

Somos responsables por la relación entre empresas, sus clientes y usuarios, a través de plataformas tecnológicas y de procesos que permiten la interacción a través de variados canales de atención.

Atento, es una línea de negocio de Grupo Telefónica operadora de telecomunicaciones, líder en el mundo de habla hispana y portuguesa. Los servicios de Telefónica abarcan todos los ámbitos de las comunicaciones: Telefonía fija, Servicios móviles, Acceso a Internet, Comunicaciones de datos y TV de paga.

Somos un **Centro Integral de Atención al Cliente**, en donde con el apoyo de la tecnología en telefonía, informática e internet; creamos, desarrollamos y mantenemos oportunidades de negocio entre cada organización y sus clientes.

6.2 NUESTROS SERVICIOS

Venta:

- Diseño, planificación e implementación de campañas de ventas
- Seguimiento post-venta
- Soporte al comercio electrónico

Atención a Clientes:

- Solución de problemas
- Información y gestión de solicitudes
- Soporte Post-venta

Gestión de cobranza:

- Análisis de deuda
- Telecobranza
- Facturación inteligente

Consultoría:

- Diseño e implementación de Call Centers
- Operación y administración
- Gestión técnica y resolución de problemas
- Gestión de Recursos Humanos

6.3 ¿DÓNDE ESTAMOS?

Atento México nació a principios del año 2001 como la empresa con el mayor y más avanzado, Contact Center del país. Actualmente, Atento México da empleo a más de 13,500 jóvenes profesionales aproximadamente.

En 2003, el equipo directivo de Atento México se hizo cargo de la gestión de Atento El Salvador y Atento Guatemala.

Durante el 2008, Atento Venezuela se une a nuestro equipo en México, actualmente cuenta con 6 centros y más de 5 mil colaboradores, atendiendo a más de 30 servicios.

6.4 NUESTRA HISTORIA

Atento México se apertura en enero del 2001 en la ciudad de Monterrey y la ciudad de México.

☛ Brinda servicio a clientes como:

- TELEFÓNICA MOVISTAR
- FINANZIA BBVA BANCOMER
- FINANZIA AUTO
- BRITISH AMERICAN TOBACO
- AEGON.
- COBRANZA TDC. BANCOMER
- SEGUROS UNIVERSAL
- COBRANZA SEGUROS UNIVERSAL
- SAC BANCOMER

Cuenta con una plantilla inicial de 4310 empleados.

- ☛ Atento, la marca más recordada en el sector
- ☛ Calidad certificada ISO 9001:2000
- ☛ Una de las 500 más importantes de EXPANSIÓN (2003-2008)
- ☛ 14 Premios a la excelencia por el Instituto Mexicano de Tele-marketing

- 13 Premios AMAUTA que se otorgan a lo mejor del Marketing en Latinoamérica
- 6 Premios PAINANI al mejor tele-marketing multicanal en México
- Balance Scorecard Hall of Fame 2007, la única empresa de su sector en el mundo en obtener este reconocimiento

6.5 NUESTROS VALORES

Nuestros valores son la esencia de nuestros negocios.

El crecimiento que experimentamos durante los últimos años, tanto de negocios como de capital humano, nos lleva a forjar y reforzar la personalidad y el espíritu del Grupo Atento.

Compromiso

Apostar por ti es nuestro compromiso y la clave del éxito.

Asumir nuestros compromisos y obligaciones, ser responsables de nuestras acciones y actuar siempre con integridad y honradez, son piezas fundamentales de nuestro espíritu como personas y como empresa.

Cercanía

Gran parte de nuestro éxito está en saber atender y escuchar, en ser accesible y cercano, en trabajar de manera infatigable y constante para comprender mejor y ganarnos la confianza de colaboradores y clientes.

Innovación

Transformar una llamada en una solución depende de ti.

La experiencia y conocimiento, grupal e individual, dentro de Atento nos permiten ofrecer servicios de valor agregado y soluciones novedosas a nuestros clientes, mostrando el talento del que estamos conformados.

Liderazgo

La calidad de tu atención, nos hace ser mejores.

Ser líder se logra día con día, a través de la auto exigencia y la mejora continua de la calidad y el cumplimiento. Es ser el motor de bienestar en las comunidades donde nos encontramos y a las que servimos, creando riqueza y empleo.

6.6 PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

La reputación de Atento

La reputación de una empresa se construye y se ve afectada por las decisiones y acciones tomadas y ejecutadas por cada uno de nosotros. El cumplimiento de unos principios básicos nos ayuda a tomar decisiones y actuar con integridad y profesionalidad; tanto en el diseño e implementación de procesos de trabajo como en la manera en la que interactuamos con nuestros clientes, accionistas, empleados, proveedores y con la sociedad en general.

¿Quién es responsable de aplicar los Principios de Actuación?

Nuestros Principios de Actuación deben ser aplicados por todos los colaboradores en cualquier momento en que desempeñen sus actividades.

6.6.1 Principios básicos:

Transparencia y Confianza

Seremos transparentes en nuestro actuar, fomentaremos un clima de confianza y colaboración, comprometiéndonos con el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los negocios, proyectos estratégicos y comerciales.

Integridad

Actuaremos con rectitud y alineados a los valores de la Organización, colaborando de manera desinteresada. Por ningún motivo sesgaremos nuestras decisiones empresariales a cambio de algún tipo de recompensa o beneficio propio, evitando o declarando cualquier conflicto de intereses que anteponga prioridades personales a las de la organización

Legalidad

Garantizaremos que todas nuestras acciones se lleven a cabo con base en las normas, principios y regulaciones existentes y que marca la ley

Derechos Humanos

Respetaremos los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, así como las declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo. Impulsaremos la igualdad de oportunidades y trataremos a las personas de manera justa e imparcial independientemente de su raza, color, nacionalidad, origen étnico, afiliación, género, orientación sexual, estado civil, edad o responsabilidades familiares.

6.6.2 Principios Generales:

- Nuestros colaboradores pueden confiar en nosotros.
- Nuestros clientes pueden confiar en nosotros.
- Nuestros accionistas pueden confiar en nosotros.
- Nuestra sociedad pueden confiar en nosotros.
- Nuestros proveedores pueden confiar en nosotros.

6.7 VISIÓN

“Queremos ser aliado y referente de nuestros clientes, ofreciendo Soluciones Integrales a medida y de calidad sostenible; proporcionado una presencia multinacional apoyada en una Marca de confianza, a través de un equipo de personas que hace de Atento el mejor sitio para trabajar.”

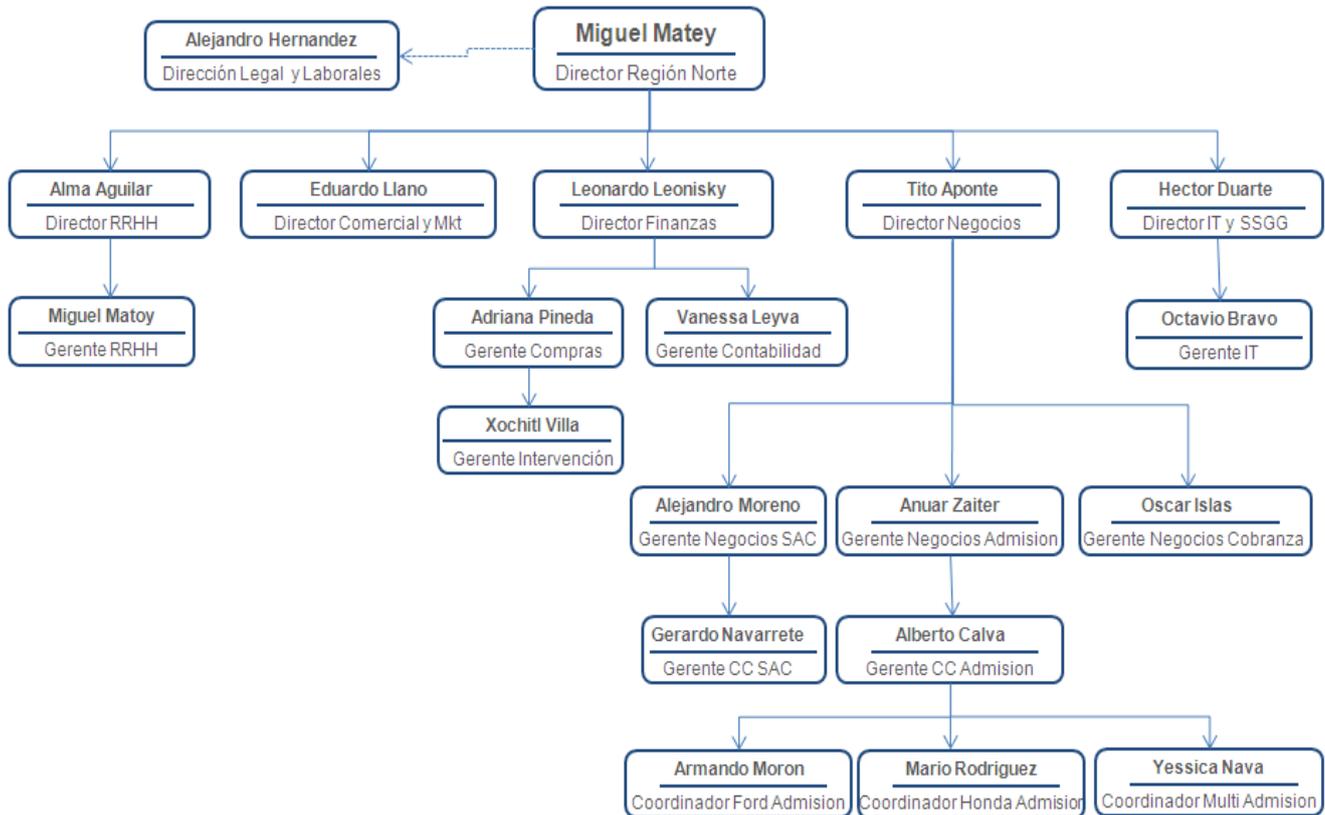
6.8 ESTRATEGIA

“Crecer rentablemente, gestionando servicios con los más altos estándares de calidad, agilidad y eficiencia, contando con un equipo humano que hace de Atento el mejor sitio para trabajar”

6.9 ORGANIGRAMA

Organigrama Atento México

ATENTO:



En el siguiente capítulo se muestran las herramientas de investigación utilizadas para observar y examinar la existencia de la inteligencia emocional y su influencia en la productividad.

CAPITULO VIII

7. APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

7.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿El manejo de las emociones que adoptan los líderes del departamento de admisión de ATENTO, repercuten de manera positiva en la productividad laboral?

7.2 HIPÓTESIS

De implementar la inteligencia emocional en los líderes del departamento de admisión en ATENTO, aumentará la productividad laboral.

7.3 ENCUESTAS

LIDERES

El siguiente cuestionario es para medir la relación que existe entre la inteligencia emocional y la productividad laboral.

EMPRESA: **ATENTO** =

DEPARTAMENTO: ADMISIÓN

1. ¿Antes de dar una orden a sus colaboradores identifica si usted se encuentra triste, feliz, enojad@ o cansad@ para no descargar en ellos?

SI

NO

2. Cuando les hace saber a sus colaboradores que los resultados no fueron satisfactorios, ¿Lo hace de una forma ecuánime y conciliadora?

SI

NO

3. Cuando en el área a su cargo no se logra con los objetivos deseados, ¿toma una actitud optimista ante la adversidad?

SI

NO

4. ¿Proporciona ayuda con las dudas que tiene su personal?

SI

NO

5. ¿La relación personal con tus colaboradores es agradable?

SI

NO

6. ¿Te sientes realizado como persona con tus actividades cotidianas?

SI

NO

OPERATIVOS

El siguiente cuestionario es para medir la relación que existe entre la inteligencia emocional y la productividad laboral.

EMPRESA: **ATENTO** =

DEPARTAMENTO: ADMISIÓN

1. ¿Identifica durante el día si se encuentra triste, feliz, enojad@ o cansad@ y la forma en que esto repercute en su desempeño laboral?

SI

NO

2. Cuando su jefe y usted debaten sobre el porqué no se llegó a los resultados esperados, ¿responde de una forma tranquila y pacífica?

SI

NO

3. Cuando su jefe le hace saber que no se lograron los resultados esperados, ¿tiene una mentalidad positiva para salir de la situación y continuar hacia el resultado previsto?

SI

NO

4. ¿Su jefe le proporciona ayuda con sus dudas en el proceso de forma adecuada?

SI

NO

5. ¿La relación personal con tu jefe es agradable?

SI

NO

6. ¿Te sientes realizado como persona con tus actividades cotidianas?

SI

NO

INVESTIGADORES

El siguiente cuestionario es para medir la relación que existe entre la inteligencia emocional y la productividad laboral.

EMPRESA: **ATENTO** =

DEPARTAMENTO: ADMISIÓN

1. ¿Observaste que en atento actúen con autoconocimiento emocional?

SI

NO

2. Percibiste si la forma de autocontrol emocional al momento de la revisión de resultados entre el líder y sus colaboradores, ¿es la adecuada para la empresa?

SI

NO

3. ¿Te percataste si la automotivación que existe en ATENTO es buena?

SI

NO

4. ¿Notaste si la asesoría del líder con sus colaboradores es correcta?

SI

NO

5. ¿Observaste que la relación inter-personal es agradable?

SI

NO

6. ¿Visualizaste que la relación intrapersonal del personal es satisfactoria?

SI

NO

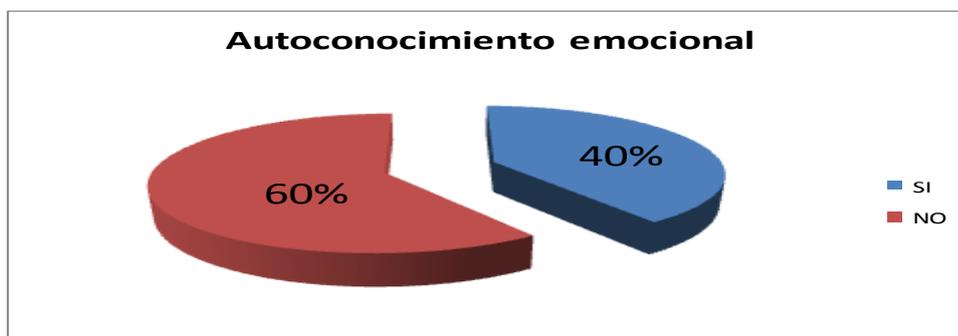
7.4 GRÁFICAS Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

El siguiente estudio proyecta el análisis efectuado a los resultados arrojados de la encuesta aplicada a la empresa ATENTO en la escala global del personal y colaboradores del área de admisión, tomando como marco teórico al modelo de Inteligencia emocional, desarrollado por seminaristas de la Escuela Superior de Comercio y Administración. La metodología de análisis sigue esquemas utilizados en investigaciones de Autoconocimiento emocional, autocontrol emocional, automotivación, reconocimiento de emociones ajenas, relaciones interpersonales e intrapersonales; para lo cual se plantearon preguntas de investigación sobre las cuales se enfocan a la hipótesis determinada en la investigación relativa a cada dimensión.

GRÁFICAS Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

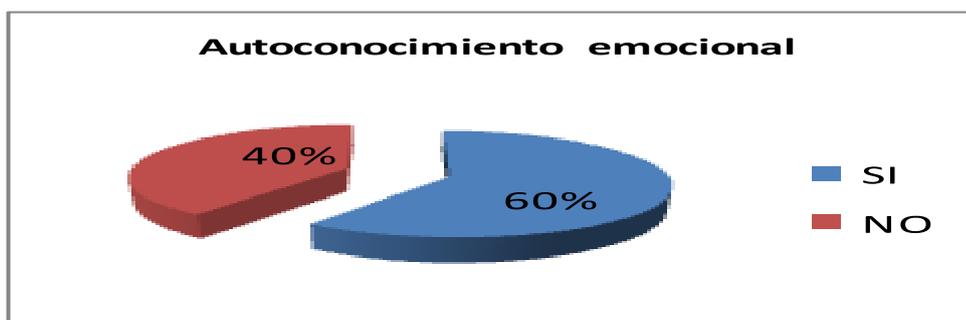
PREGUNTA 1.-

LIDERES



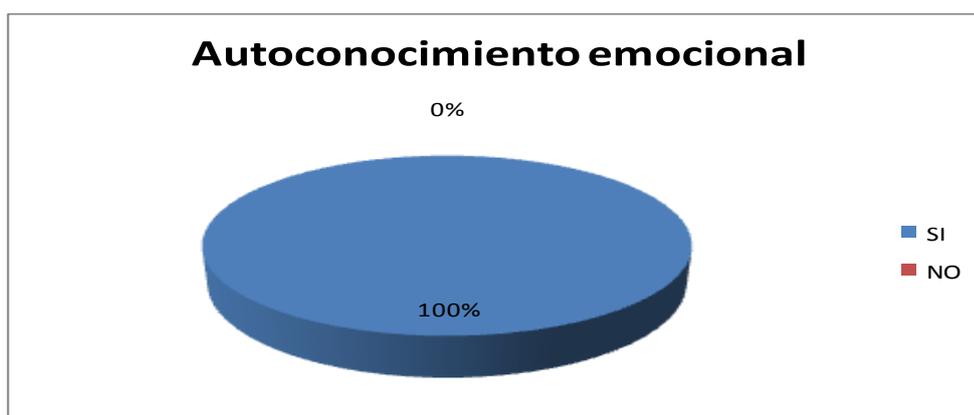
Los resultados obtenidos reflejan que el 40% de los líderes encuestados dice tener autoconocimiento emocional

OPERATIVOS



Observamos que el 60% de los encuestados declaran tener autoconocimiento emocional y el 40% no.

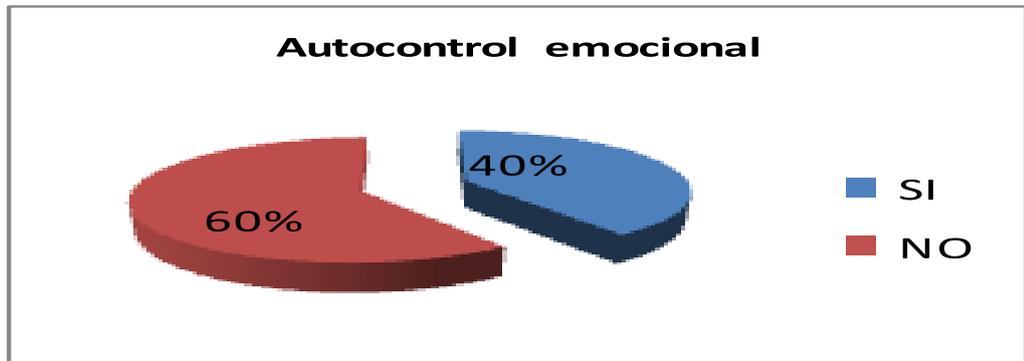
INVESTIGADORES



En ésta gráfica se refleja que el 100% de los investigadores argumenta que existe autoconocimiento emocional.

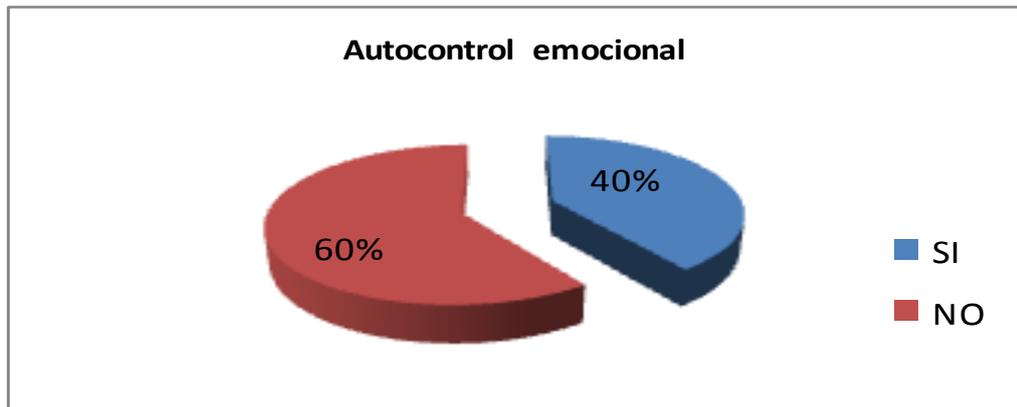
PREGUNTA 2.-

LÍDERES



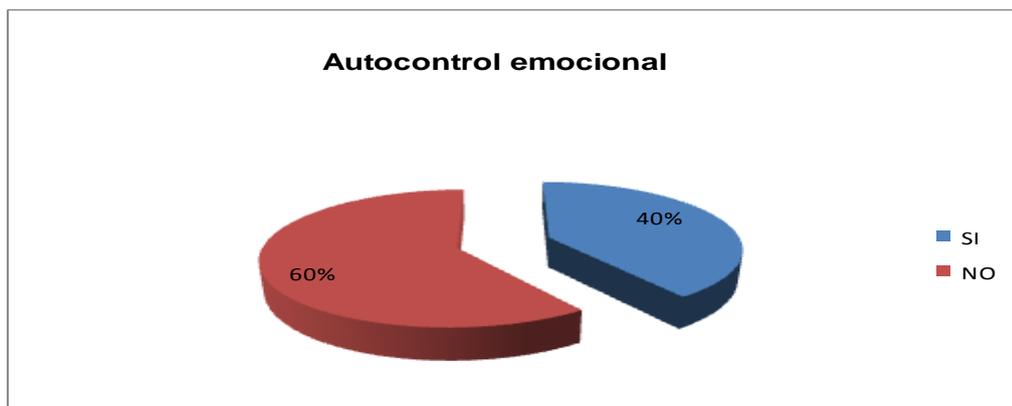
Como se puede observar el 40% de los lideres dice tener autocontrol emocional y el 60% opina que no.

OPERATIVOS



Se puede visualizar que el 40% de los encuestados dice tener autocontrol emocional y el 60% opina que no.

INVESTIGADORES



Los resultados obtenidos arrojan que el 40% de los encuestados argumenta que tienen autocontrol emocional y el 60% opina que no lo

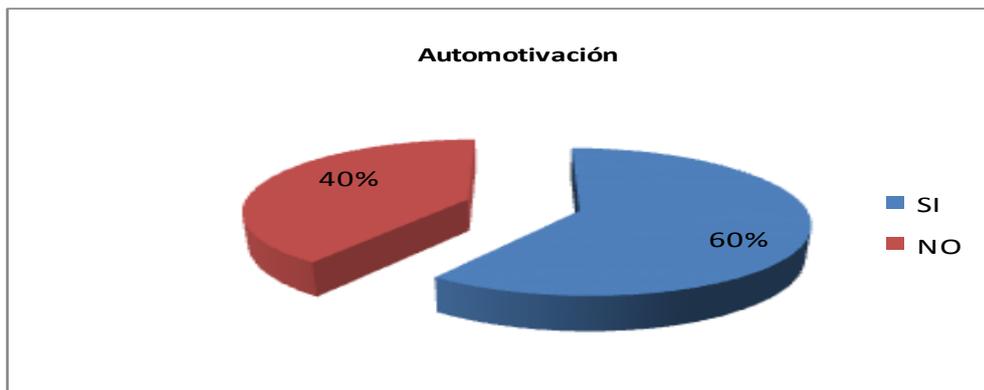
PREGUNTA 3.-

LÍDERES



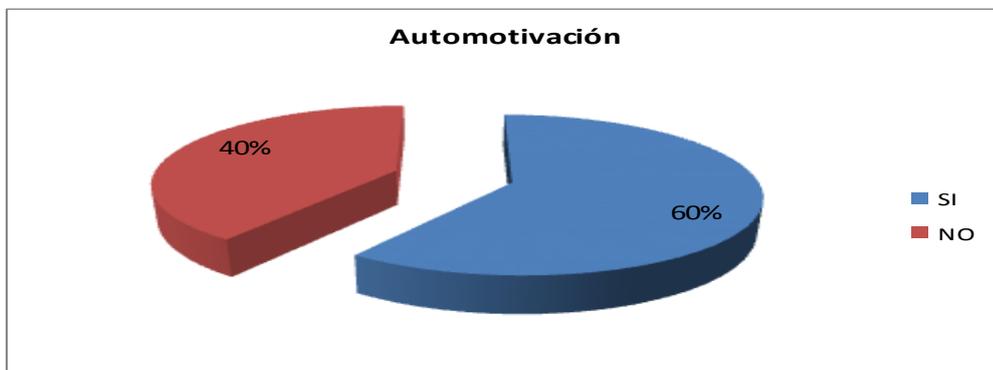
El 100% de los encuestados argumenta tener auto motivación.

OPERATIVOS



Como se observa en la gráfica el 60% dice tener auto motivación y el 40% no.

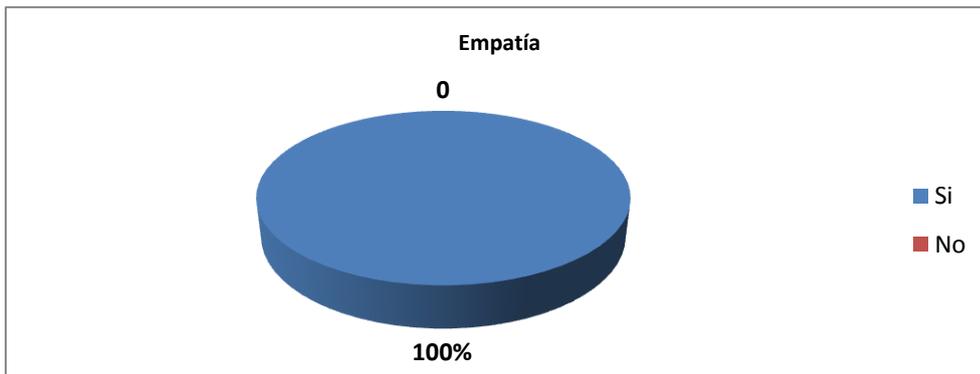
INVESTIGADORES



Como se puede observar el 60% argumenta que tienen auto motivación y el 40% no.

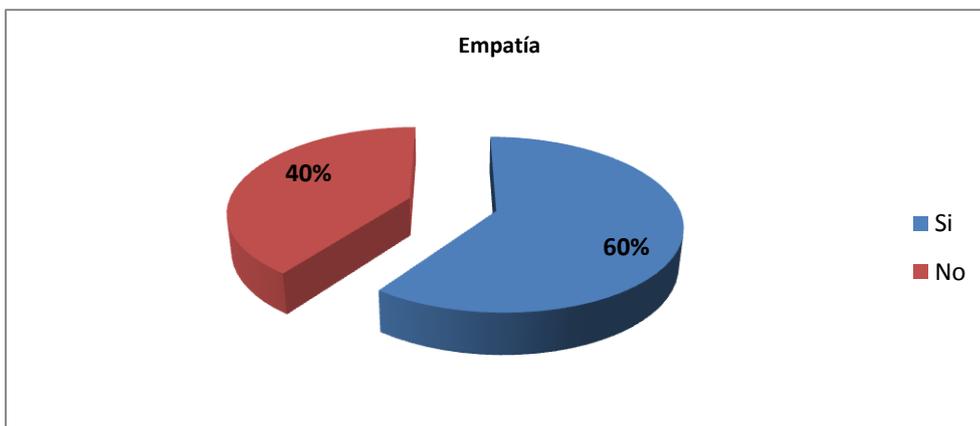
PREGUNTA 4.-

LÍDERES



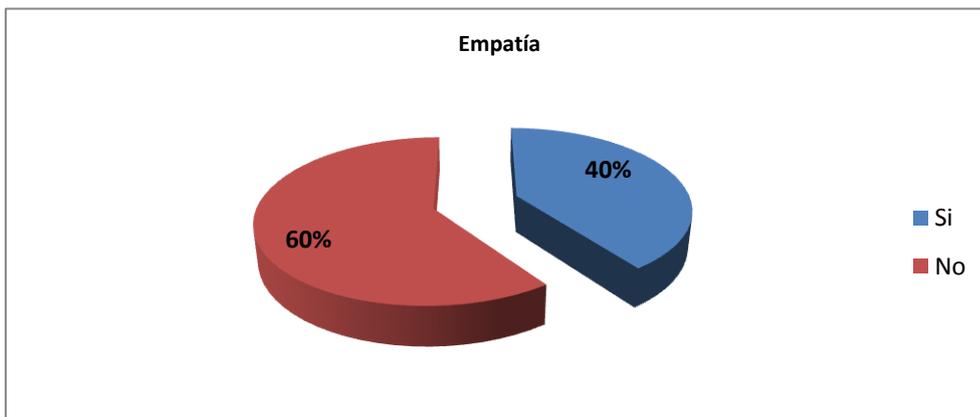
Los resultados arrojan que el 100% dice tener empatía.

OPERATIVOS



Observamos que el 60% de los encuestados dice tener empatía y el 40% opina que no.

INVESTIGADORES



Los resultados arrojan que el 40% argumenta que sí hay empatía y el 60% opina que no hay.

PREGUNTA 5.-

LÍDERES



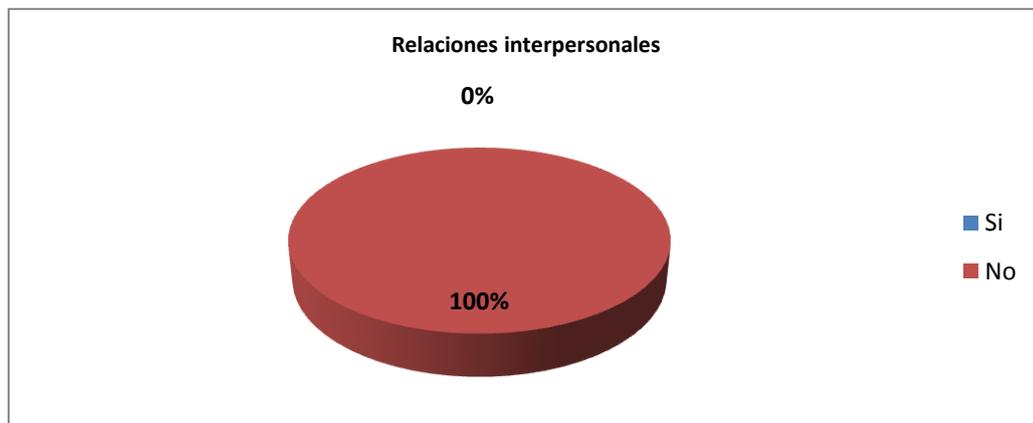
Observamos que el 40% dice tener relaciones interpersonales y el 60 % no tiene.

OPERATIVOS



Los resultados arrojan que el 20% dice tener relaciones interpersonales y el 80% opina que no.

INVESTIGADORES



El 100% de los encuestados argumenta que no tienen relaciones interpersonales.

PREGUNTA 6.-

LÍDERES



Se observa que el 80% de los encuestados dice tener relaciones intrapersonales y el 20% opina que no.

OPERATIVOS



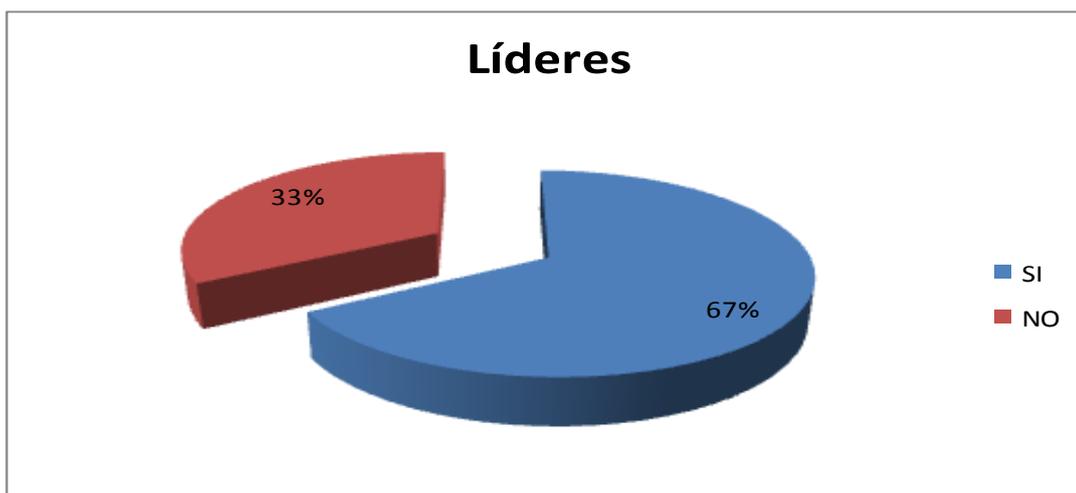
Se observa que el 20% de los encuestados dice tener relaciones intrapersonales y el 80% opina que no.

INVESTIGADORES



El 100% declara que no tienen relaciones intrapersonales.

ACUMULADAS



Podemos observar que el 67% de los líderes opina que maneja de forma adecuada su Inteligencia Emocional, resaltando sobre todo la automotivación y la empatía siendo éstas dos variables tanto las que salieron con el 100% de contestaciones afirmativas, las relaciones intrapersonales el 80% de los encuestados identifican su sentir como persona, con respecto al autocontrol, autoconocimiento y relaciones interpersonales sólo el 40% considera que lo canalizan de forma correcta en sus actividades diarias.

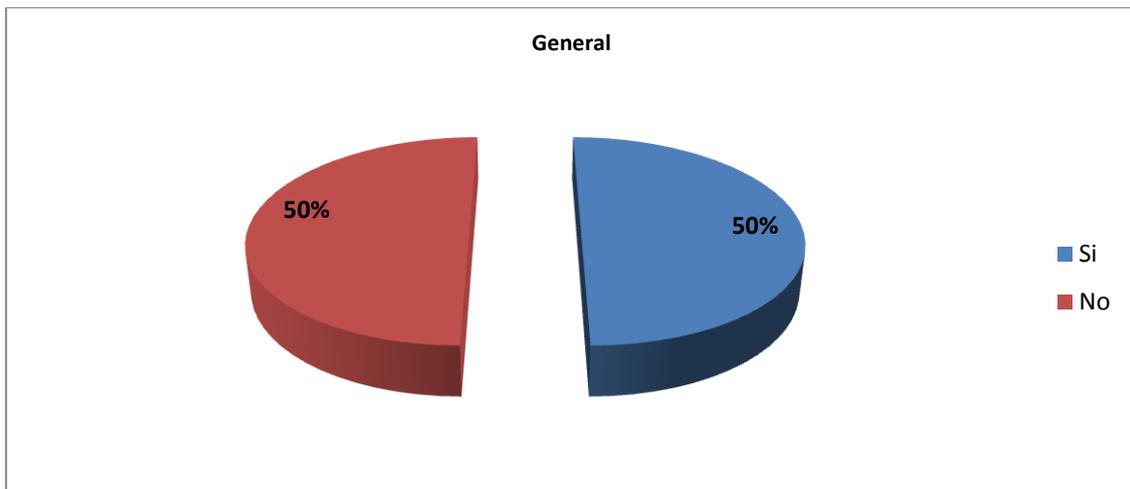


La gráfica refleja que de los puntos sometidos a evaluación de la inteligencia emocional más del 50% de los operativos no los maneja. Por lo tanto interpretamos que la parte operativa tiene una gran oportunidad para desarrollar la inteligencia emocional.



Como se observa en ésta grafica el 60 % de los investigadores nos percatamos que no se lleva a cabo la inteligencia emocional al 100% en la empresa ATENTO ya que conforme a los resultados reflejados en los aspectos que confieren a ésta, se percibe que no se tiene la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, ni la habilidad para manejarlos ya que no reconocen sus emociones y sentimientos propios, no los manejan ni reconocen, tampoco existe una propia motivación, ni gestionan las relaciones a diferencia de que 40% de los investigadores opina que si existe aunque a menor escala.

GRÁFICA GENERAL



Los resultados finales arrojan que el 50% de los encuestados, desconoce o no sabe cómo relacionarse en su lugar de trabajo y le es difícil mantener una buena relación con sus líderes, lo que nos indica que el dominio de la Inteligencia Emocional en estos aspectos no es óptima. En contraste el 50% maneja de forma positiva el autoconocimiento, autocontrol emocional, empatía, y la automotivación, características de la Inteligencia Emocional lo que se ve reflejado en mejores resultados así como en una mayor productividad.

7.5 PROPUESTAS

- **Talleres**

Talleres de liderazgo de excelencia

Proponemos que en Atento se lleve a cabo una serie de talleres de liderazgo con la finalidad de desarrollar habilidades para ejercer un liderazgo de excelencia, conocerán sus mejores estilos de liderazgo y la forma de aplicarlos con eficiencia ante diferentes personas y circunstancias, sacando partida a lo mejor del personal de Atento y construyendo equipos altamente competitivos y de buen relacionamiento.

Taller de comunicación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación acerca de la dificultad con las relaciones interpersonales, creemos conveniente que desarrollen sus habilidades de comunicación y relacionamiento mediante diferentes herramientas y técnicas.

Coaching de autocontrol y empatía

Ofrecer un procedimiento a los líderes para que desafíen sus limitaciones y ayuden a sus equipos de trabajo a confrontar los problemas y tomar los retos.

Taller de inteligencia emocional

Planteamos un taller que proporcione habilidades y competencias que les permitan liderar a sus equipos con éxito.

Proyección de Videos (Cineforum)

Videos Motivacionales y de Desarrollo Humano en la que se pretende sensibilizar a la audiencia para mejorar la empatía y las relaciones intrapersonales e interpersonales.

- **Métodos para mejorar las relaciones interpersonales y empatía**

Principios de convivencia

Proporcionar a los líderes y a los colaboradores las herramientas que puedan utilizar día con día a través de los “Principios de convivencia”, con el objetivo de mejorar sus relaciones interpersonales y ayudarles a desarrollar la empatía.

Actividad Lúdica

Ayudará a los líderes y a los colaboradores a emplear la inteligencia emocional en la vida cotidiana, mediante una forma agradable, amable y concreta. Ayudar a reforzar algún punto específico de la inteligencia emocional.

7.6 RECOMENDACIONES

Realizar un programa de fidelización empleado-organización el cual abarque actividades culturales, deportivas, recreativas y de bienestar social.

Explicar actividades para que todos los colaboradores vivan y sientan los valores de la empresa Atento.

Realizar una revista y/o foro donde los colaboradores puedan proponer y/o exponer sus ideas y proyectos.

Buscar relaciones con proveedores y clientes para realizar bazares y ferias donde los empleados de Atento puedan conseguir descuentos y beneficios en productos y servicios de su interés.

7.7 CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada se concluye que si la empresa ATENTO considera las recomendaciones antes mencionadas, aumentará la productividad y por ende mejorará su rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- **Apuntes del Profesor Gabriel Chávez Valerio**
- La Inteligencia Emocional, Autor: Daniel Goleman, Ediciones B, S. A. 2007, Edición: Septiembre 2009.
- Liderazgo Creativo: Hacia el logro de la excelencia personal, Autor, Alfonso López Quintas, Editorial: Ciscaya España Nobel 2008.
- Liderazgo, Autor: John P. Totter, James D. Berkley, Editorial: Bilbao España Deusto 2007
- Liderazgo emocionalmente inteligente: recursos y estrategias para formar líderes emocionalmente inteligentes. Autor: Enrique Reig. México Mc Graw Hill 2009.
- El Liderazgo estratégico, Autor: Alexander Hiam, Madrid España: Universitario Ramón Arces 2010
- El Proceso administrativo, Autor, Fernández Arena José Antonio, México Diana 1991, 2da Edición 7ª Impr. Julio 2004
- La Inteligencia Emocional en el trabajo, como seleccionar y mejorar la IE en individuos grupos y organizaciones. Cary Cherniss, Daniel Goleman, Warren Bennis, traducción Miguel Portillo, Editorial: Barcelona Kairos 2009.
- La inteligencia emocional en la empresa, Autor: Daniel Goleman, 2a reimpresión 2000, Editorial: Buenos Aires Ediciones B. Vergara.
- Inteligencia interpersonal, una nueva manera de relacionarse con los demás, autor: Mel Silberman, Freda Hansburg, traducción Claudia Casanova, Barcelona Paidos 2008.
- Inteligencia emocional en práctica, manual para el éxito personal y organizacional, Daniel Gil Adi, Madrid Mc Graw-hill 2000.
- La Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, Edit. Javier Vergara.
- La Inteligencia Emocional En La Empresa, Daniel Goleman, Edit. Javier Vergara.
- La Sabiduría De Las Emociones, Norberto Levy, Edit. Plaza & Janes.
- La Educación Emocional, Dr. Claude Steiner, Edit. Javier Vergara.
- Los Tests De La Inteligencia Emocional, S. Brockert y G. Braun, Edit. Robin Book.
- Cómo Medir La Inteligencia Emocional, Dr. Steve Simmons, Dr. John C. Simmons, Edit. Edaf.
- Barreras Afectivas, William P. Ryan, Mary E. Donovan, Edit. Sudamericana.
- La Inteligencia Emocional En El Trabajo, Dr. Heindri Weisinger, Edit. Javier Vergara.

- Educar Con Inteligencia Emocional, Maurice J. Elías, Steven E. Tobías y Brian S. Friedlander, Edit. Plaza & Janés.
- El Optimismo Se Adquiere, Dr. Martin Seligman, Edit. Atlántida.
- Trabajo Con Su Inteligencia Emocional, David Ryback, Edit. Edaf.
- Comprenda Sus Estados De Ánimo, Dr. Melvyn Kinder, Edit. Javier Vergara.
- Control Cerebral Y Emocional, Narciso Irala, Edit. Paidós.
- Fundamentos de Administración, Autor: Lourdes Münch Galindo, 5ª ed. —México: Trillas, 1990 (reimp. 2003) Administración – Estudio y enseñanza José G. García Martínez.
- Habilidades Directivas, Autor: Madrigal Torres, Berta Ermila, coaut. McGraw-Hill Interamericana, 2009
- Administración Estratégica, Autor: Thompson, Arthur A. McGraw-Hill Interamericana, 2008.
- Mide Tu Inteligencia Emocional, Autor: Wood, Robert. Aguilar, 2006.
- Administración una perspectiva global, Goontz, Harold, McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. México, 1994.
- Administración de personal y recursos humanos, Werther, William B. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. México 2008.

LINKS INTERNET

<http://www.inteligencia-emocional.org/>

<http://www.monografias.com/trabajos10/inem/inem.shtml>

http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional

<http://www.resumido.com/es/libro.php/190>

<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml>