



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

T E S I N A

**INTELIGENCIA EMOCIONAL EN UNA EMPRESA DE LA
CONSTRUCCIÓN**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

CAROLINA DOMÍNGUEZ DOMÍNGUEZ

A S E S O R:

M. en A. LEÓNIDES LUVIANO FRUTIS

MORELIA. MICH. MARZO DE 2010



DEDICATORIA

Dedico con todo mi amor y cariño este trabajo a mis padres:

Ma. Catalina Domínguez Mondragón
David Domínguez Pérez

Que sin su apoyo y comprensión no hubiera sido posible lograrlo.

A mis hermanos: Lorena, Verónica, Rene, Esmeralda, David, Mariana, Rodrigo y Ma. Guadalupe.

Sobrinos: Lety, Jorge, Martín, Ángel, Gabi, Lupita.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Lic. Leonides Luviano Frutis asesor designado por su apoyo para la realización de este trabajo.

A mis amigos: Paulina, Lupita, Paola, Claudia, David y Luis. Gracias por estar conmigo y brindarme su amistad.

A mis compañeros de trabajo: Ing. Leovardo Villaseñor Santoyo, C.P. Guadalupe Rodríguez Rodríguez, Ing. Félix Alonso Barragán Farfán. Gracias por su apoyo.

En general gracias a todos que de alguna manera u otra influyeron para la realización de este objetivo alcanzado y por la gran confianza depositada en mi persona, mis más sinceros agradecimientos.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN UNA EMPRESA DE LA CONSTRUCCIÓN

CAPITULO I; GENERALIDADES

a) Introducción.....	1
b) Justificación.....	4

CAPITULO II; CONCEPTOS BÁSICOS

a) Concepto de Inteligencia Emocional.....	5
• Concepto de aptitud emocional	
• Elementos de Inteligencia Emocional	
• Facultades de la Inteligencia Emocional	
b) La inteligencia Emocional y el Comportamiento Organizacional.....	8
c) La inteligencia Emocional y las Teorías de la Motivación.....	10

CAPITULO III; SITUACIÓN ACTUAL DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE LA CONSTRUCCIÓN “IMPERCASA DE MORELIA SA DE CV”

a) Antecedentes de la empresa.....	15
b) Como se da el Comportamiento Organizacional en la empresa.....	17

CAPITULO IV; ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A TRAVÉS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

a) Método de evaluación 360°.....	20
b) Marco de Trabajo de la Aptitud Emocional.....	23
c) El nuevo comportamiento organizacional con Inteligencia Emocional.....	28
d) Como implementar el nuevo enfoque mediante Inteligencia Emocional.....	30
• Líneas orientadas para la Capacitación de aptitudes Emocionales.....	33

RESULTADOS ESPERADOS EN “IMPERCASA DE MORELIA S.A. DE C.V.”.....	38
---	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	40
--------------------------	-----------



CAPITULO I

GENERALIDADES

A) INTRODUCCIÓN

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la Inteligencia Emocional cobran una importancia crucial.

A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión.

Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aun destacarse.

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa competencia técnica e “inteligencia emocional”

Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser paradójicamente negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las “estrellas”.

Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible.

El término de Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarlos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la Inteligencia Académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el Cociente Intelectual.

Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

Estos dos tipos de inteligencia expresan la actividad de diferentes partes del cerebro. El intelecto se basa únicamente en el funcionamiento de la neocorteza, las capas de la parte superior, evolucionadas en tiempos más recientes. Los centros emocionales están más abajo, en la subcorteza, más antigua; la inteligencia emocional involucra estos centros emocionales, trabajando en común acuerdo con los intelectuales.



Entre los grandes teóricos de la inteligencia emocional que señalaron esta diferenciación figura Howard Gardner, psicólogo de Harvard que, en 1983, propuso un modelo de “Inteligencia Múltiple” ampliamente celebrado. En su lista de siete tipos de inteligencia se incluyen, no solo las familiares aptitudes para lo verbal y las matemáticas, sino también dos variedades “personales”: conocer el propio mundo interior y la habilidad social.

En 1990, dos psicólogos propusieron una amplia teoría de la inteligencia emocional; fueron Peter Salovey, de Yale, y John Mayer, que en la actualidad trabajaba en la Universidad de New Hampshire. Otro modelo de inteligencia emocional fue el propuesto en los años ochenta por Reuven Bar-On, psicólogo israelita. Y en años recientes, otros teóricos han propuesto variaciones de la misma idea.

La inteligencia emocional trata de descubrir los sentimientos de los individuos y de la interpretación de esos sentimientos, por que no basta con tenerlos sino hay que saber reconocerlos y apreciarlos, tanto en uno mismo como en los demás, así como reaccionar a ellos correctamente. Las personas que saben hacerlo utilizan la inteligencia emocional, que es la capacidad para sentir, entender y aplicar eficientemente el poder de aquel cúmulo de emociones del cual emana parte de la fuerza, de las informaciones, de la confianza, creatividad e influencia sobre los demás.

A medida de que el sujeto va desarrollando las distintas características de su inteligencia emocional, lo más probable es que observe que, al mismo tiempo, va aumentando su capacidad en los siguientes aspectos:

- La intuición
- La disposición para confiar en los demás y la capacidad para inspirar confianza
- Un talento sólido y de auténtica personalidad
- La capacidad para encontrar soluciones acertadas en situaciones difíciles y para tomar decisiones inteligentes
- Liderazgo eficiente

Son muchas las teorías que hablan sobre la inteligencia emocional y sobre la importancia que tiene saber identificar las aptitudes de las personas dentro de una organización, pues estas nos definen el desempeño laboral y las conductas de cada persona.

Por ello analizaremos el comportamiento de los trabajadores en la industria de la construcción y trataremos de dar una solución a la problemática encontrada mediante la aplicación de la inteligencia emocional y saber las diferentes causas que ocasionan los problemas de la empresa.

La construcción, y la capacidad para construir cosas, es una de las más antiguas habilidades del ser humano. En la edad prehistórica, fue uno de los talentos que diferencio al Homo Sapiens de otras especies. Los humanos batallaron para sobrevivir y buscaron refugio de los elementos naturales y del ambiente hostil que les rodea edificando estructuras que los protegieran. Utilizando materiales tales como tierra, piedra, madera y pieles de animales,



fueron capaces de fabricar viviendas que les proporcionan tanto abrigo como un cierto grado de protección.

Conforme la sociedad llegó a ser más organizada, la habilidad para edificar se convirtió en un sello de la sofisticación de las antiguas civilizaciones. Las maravillas del viejo mundo reflejan una extraordinaria capacidad para construir no solamente estructuras como medio de protección sino monumentos de escala gigantesca. Las pirámides y templos griegos como el Partenón son testimonio impresionante de las habilidades constructivas de las civilizaciones de la antigüedad.

Con el incremento de las necesidades de infraestructura civil desde la antigüedad hasta la actualidad, la industria de la construcción ha tenido que aumentar la intensidad de sus operaciones. Al tener que operar a niveles cada vez mayores, las empresas constructoras deben aumentar sus capacidades intelectuales y emocionales.

Como nos damos cuenta desde las antiguas civilizaciones surgió la inteligencia emocional como una necesidad de supervivencia en donde se tenía que ser hábiles y saber organizarse para poder sobrevivir. Es por ello que en este tema abordaremos el concepto de Inteligencia Emocional que de cierta manera influye dentro de cualquier empresa.

Explicaremos las aptitudes que intervienen en la realización de cada actividad y en como influyen en los resultados ya sean buenos o malos.



B) JUSTIFICACIÓN

La inteligencia emocional de cada persona es un elemento clave dentro de toda organización; por ello, es pertinente que sus integrantes sepan manejar sus emociones, así como las de los demás para garantizar que los objetivos y propósitos institucionales se logren.

La presente investigación se hace sobre el comportamiento y el desempeño laboral de una empresa de la construcción, pues se quiere averiguar el grado de inteligencia emocional que poseen los integrantes para actuar en diferentes situaciones que se les presentan, ya que el factor humano es de crucial importancia para el desarrollo, el mal uso de la inteligencia emocional puede traer consecuencias negativas e importantes para la empresa.

Es importante saber de la existencia de la inteligencia emocional tanto en niños, adolescentes y adultos. La inteligencia emocional no consiste en ser inteligente, sino en ser inteligente emocionalmente, esto quiere decir que una persona que sea inteligente emocionalmente es capaz de desarrollar en los seres humanos emociones positivas, que sea capaz de animar, sonreír, actuar con autonomía, identificar, plantear y tratar de resolver interrogantes y problemas a partir de la experiencia diaria, utilizando tanto los conocimientos y los recursos materiales disponibles como la colaboración de otras personas para resolver de forma creativa.

El presente trabajo servirá como apoyo para las constructoras, para que de esta manera traten de emplear algunos de los puntos que se mencionaran como medida correctiva para un mejor funcionamiento de la empresa.



CAPITULO II

CONCEPTOS BÁSICOS

A) CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Según el autor Daniel Goleman, se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarlos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la Inteligencia Académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el Cociente Intelectual.

Salovey y mayer definían la inteligencia emocional en función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción.

- **CONCEPTO DE APTITUD EMOCIONAL**

Es la capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basa en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía, y destreza para las relaciones. La aptitud emocional muestra que proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo.

- **ELEMENTOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Aptitudes personales. Estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo

- ✚ **Conocimiento de uno mismo:** conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.

Sus aptitudes son:

1. **Conciencia emocional.** Reconocer las propias emociones y sus efectos
2. **Autoevaluación precisa.** Conocer las propias fuerzas y sus límites
3. **Confianza en uno mismo.** Certeza sobre el propio valor y facultades

- ✚ **Autorregulación:** manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.

Sus aptitudes son:

1. **Autocontrol.** Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales
2. **Confiabilidad.** Mantener normas de honestidad e integridad
3. **Escrupulosidad.** Aceptar la responsabilidad del desempeño personal
4. **Adaptabilidad.** Flexibilidad para manejar el cambio
5. **Innovación.** Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.



+ **Motivación:** tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas

Sus aptitudes son:

1. **Afán de triunfo.** Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia
2. **Compromiso.** Aliarse a las metas del grupo u organización
3. **Iniciativa.** Disposición para aprovechar las oportunidades
4. **Optimismo.** Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses

Aptitudes sociales. Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones

+ **Empatía:** captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.

Sus aptitudes son:

1. **Comprender a los demás.** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones
2. **Ayudar a lo demás a desarrollarse.** Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes
3. **Orientación hacia el servicio.** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
4. **Aprovechar la diversidad.** Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas
5. **Conciencia política.** Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder

+ **Habilidades sociales:** habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

Sus aptitudes son:

1. **Influencia.** Aplicar tácticas efectivas para la persuasión
2. **Comunicación.** Ser capaces de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes
3. **Manejo de conflictos.** Negociar y resolver los desacuerdos
4. **Liderazgo.** Inspirar y guiar a grupos e individuos
5. **Catalizador de cambio.** Iniciar o manejar el cambio
6. **Establecer vínculos.** Alimentar las relaciones instrumentales
7. **Colaboración y cooperación.** Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
8. **Habilidades de equipo.** Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas

Las habilidades sociales, en sentido esencial de manejar con destreza las emociones de otra persona, sirven de apoyo a varias aptitudes.



C) FACULTADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

- ✚ **Independientes.** Cada una efectúa una contribución inigualable al desempeño laboral
- ✚ **Interdependientes.** Cada una requiere hasta cierto punto de otras determinadas, con muchas interacciones fuertes
- ✚ **Jerárquicas.** Una facultad de la inteligencia emocional sirve de base a otra. Por ejemplo: el autoconocimiento es crucial para la autorregulación y la empatía; la autorregulación y el autoconocimiento contribuye a la motivación; las cuales primeras operan en las habilidades sociales
- ✚ **Necesarias pero no suficientes.** Poseer una facultad de inteligencia emocional subyacente no garantiza que alguien desarrolle o exhiba las aptitudes asociadas, tales como la colaboración o el liderazgo. Factores tales como el clima de una organización o el interés de una persona por su trabajo determinaran también que la aptitud se manifieste o no
- ✚ **Genéricas.** La lista general es aplicable, hasta cierto punto, a todos los trabajadores. Sin embargo, en trabajos diferentes se requiere aptitudes diferentes.



B) LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de los integrantes en toda clase de organizaciones.

Disciplinas relacionadas con el Comportamiento Organizacional

Las ciencias de comportamiento son:

Psicología: su contribución es el aprendizaje, motivación, personalidad, percepción, entrenamiento, eficacia de liderazgo, selección del empleado, diseño de trabajo, tensión del trabajo.

Sociología: es el estudio de la gente en su relación con otros seres humanos contribuye a las dinámicas de grupo, equipos de trabajo, comunicación, poder, conflicto.

Psicología Social: un área de la psicología que mezcla los conceptos de psicología y sociología y que se enfoca en la influencia de una persona en otras.

Estudia el comportamiento de cambio, actitud de cambio, comunicación proceso de grupo, toma de decisión de grupo.

Antropología: es el estudio de la sociedad para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades.

Ciencia Política: estudio del comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideramos variables dependientes e independientes:

Variables dependientes:

- ✚ **Productividad;** la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia y ser eficiente al mismo tiempo.
- ✚ **Ausentismo;** toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas por que este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- ✚ **Satisfacción en el trabajo;** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.



Variables independientes:

- ✚ **Variables de nivel individual;** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirá en su comportamiento dentro de la empresa.
- ✚ **Variables a nivel de grupo;** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

Fundamentos del comportamiento individual

Se busca darle respuesta a las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. Por lo que es valioso observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas que son las características biográficas:

- ✚ **Edad;** se dice que las personas de mayor edad son menores productivos y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre mas viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.
- ✚ **Genero;** lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer esta ligada a situaciones de casa y familia.
- ✚ **Estado civil;** no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es mas responsable, tiene pocas ausencias y están mas satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.
- ✚ **Antigüedad;** esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre mas tiempo tiene en la empresa mas se perfecciona en su trabajo. Además que se esta mas satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.



C) LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Motivación

Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización.

Los tres elementos claves que se pueden sacar de esta definición son:

Esfuerzo, que es una medida de la intensidad. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar la calidad del esfuerzo como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.

Necesidad, se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisfacen la necesidad y provocarán que la tensión disminuya.

Metas organizacionales, es decir los objetivos que la organización busca.

Teoría X y Y

Las teorías X y Y, de Douglas Mc. Gregor son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Douglas Mc. Gregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

Mc. Gregor en su obra “el lado humano de las Organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.



Teoría X

1. Los empleados sienten una antipatía intrínseca por el trabajo y, en lo posible tratan de evitarlo.
2. Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas.
3. Los empleados rehuyen a las responsabilidades y buscan una dirección formal en lo posible
4. La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostraran poco ambición.

Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión.

Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Teoría Y

1. Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso o el juego
2. El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de si mismo si se siente comprometido con los objetivos.
3. El individuo normal-aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.
4. La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, esta generalizada en la población, sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales.

El comportamiento del individuo dependerá de que tipo de necesidades predominan en el, las de orden superior Y o las de orden inferior X.

Integración

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad.



Teoría de la jerárquica de las necesidades (Abraham Maslow)

Un concepto básico de motivación: cada ser humano es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades, desde las más básicas hasta las de carácter superior.

Si se quiere comprender al recurso humano en la organización es necesario conocer las causas de su comportamiento por que más allá de ser empleados o trabajadores somos seres humanos.

Abraham Maslow planteó en su libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad) el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

De acuerdo con la estructura ya comentada, las necesidades identificadas por Maslow son:

- ✚ **Necesidades fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
- ✚ **Necesidades de seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...
- ✚ **Necesidades sociales:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la



de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

- ✚ **Necesidades de reconocimiento:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- ✚ **Necesidades de autosuperación:** también conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Bloqueo inminente: La oportunidad de llegar a la satisfacción de las necesidades de más alto nivel es prácticamente una utopía cuando nos referimos a personal trabajador que tiene que regirse por determinadas reglas que no le permiten desarrollar su talento al máximo.

La teoría de la motivación-higiene; (Frederick Herzberg)

Concluyo que la gente cuando se siente bien responde de una manera y por lo contrario cuando se siente mal lo hace de manera distinta. Esta teoría es un poco compleja en lo personal, se refiere a que a veces la gente no está satisfecha con su trabajo y existen situaciones que hacen que el individuo se sienta de esa manera, los gerentes en su afán de arreglar la situación modifican esos errores pero no necesariamente causo motivación a los empleados.

Teoría de la equidad

La equidad puede definirse como cualquier cosa de valor que se recibe a cambio de la inversión de algo de valor. La teoría de la equidad, de la que se deriva la equidad en el pago, es una teoría motivacional que explica la manera en que los empleados responden a situaciones en que creen haber recibido menos o más de lo que merecen.

Para esta teoría es fundamental el papel de la percepción en la motivación y el hecho de que las personas hacen comparaciones. Afirma que cada persona desarrolla la relación de sus aportes (habilidades, capacidades, experiencias) en una situación específica en función de los rendimientos (salario, prestaciones) en tal situación. Entonces puede comparar el valor de esa relación con el de la proporción entre insumos y resultados para otras personas en tipos similares de trabajo, ya sea dentro o fuera de la organización. Si el valor de la relación es igual al valor de los demás, se considera que la situación es equitativa y no existe tensión. Sin embargo, si percibe que la proporción entre aportes y rendimientos es injusta con respecto a los demás, esto crea tensión y los motiva a eliminar o reducir la injusticia. La



fortaleza de su motivación es inversamente proporcional a la magnitud de la injusticia percibida.

Para los empleados, lograr un pago justo se alcanza cuando la compensación que se recibe es igual al valor del trabajo que se realiza. La investigación demuestra con claridad que la percepción de los empleados respecto de la equidad o la injusticia puede tener efectos dramáticos en su motivación para la conducta y productividad en el trabajo.

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas de motivación pronostica que el nivel de motivación depende del atractivo de la recompensa que se busca y de la probabilidad de obtenerla.

La teoría se desarrollo a partir del trabajo de psicólogos, que consideran que los seres humanos son pensantes y racionales y que tienen creencias y expectativas respecto de circunstancias futuras en la vida. Por lo tanto, la teoría de las expectativas sostiene que los empleados realizaran un esfuerzo mayor en el trabajo si tienen razones para esperar que el resultado sea una recompensa de valor para ellos. Para motivar este esfuerzo, el valor de cualquier recompensa monetaria debe ser atractivo. Asimismo, los empleados deben creer que la empresa valora un buen desempeño y que el resultado será la recompensa esperada.

Como podemos darnos cuenta son muchos los factores que de una manera u otra influyen en el comportamiento organizacional de la empresa. Aunque todas las teorías arriba mencionadas son parciales e incompletas, no abordan la esencia de la motivación como lo es el trabajo en si mismo. Abordan al individuo desde un punto de vista aislado, no el contexto del grupo. Pero estas teorías nos ayudan a relacionar esos factores con la inteligencia emocional.



CAPITULO III

SITUACIÓN ACTUAL DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE LA CONSTRUCCIÓN “IMPERCASA DE MORELIA SA DE CV”

A) ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Las empresas constructoras se encuentran dispersas en toda la ciudad sin que se considere zona exclusiva o de preferencia para alguna de ellas.

Impercasa de Morelia S.A. de C.V. fue fundada el 08 de Septiembre de 1984 como una Sociedad Anónima de Capital Variable, ubicado su domicilio en Virrey de Mendoza N° 1270, col. Felix Ireta, en esta ciudad de Morelia, Michoacán.

Su principal giro o actividad es la construcción, remodelación, interiorismo, administración y ejecución de obra.

Esta empresa se ha caracterizado siempre por su cumplimiento tanto en el tiempo estipulado, así como en la calidad de las obras contratadas.

Algunos de sus clientes son los siguientes: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Universidad Vasco de Quiroga, A.C., Radiomovil Dipsa S.A. de C.V., H. Ayuntamiento etc.

Algunos de sus proveedores son los siguientes: Materiales de Construcción de Comercial Michoacana S.A. de C.V., Casa Esthnos S.A. de C.V., Interacabados de Occidente S.A. de C.V., Premix Concretos S.A. de C.V. etc. Solo por mencionar algunos.

Sus características son las siguientes:

Misión: Prestar el servicio que logre satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo calidad y precio en el tiempo especificado.

Visión: Ser la empresa constructora con mayor responsabilidad y eficiencia, superior a otras similares en el medio.

Objetivos:

- ✚ Incrementar ingresos en un 10% anual.
- ✚ Incrementar las utilidades en un 5% a las del año anterior.
- ✚ Incrementar la productividad.
- ✚ Abatir los costos
- ✚ Alcanzar un 90% de ocupación promedio anual.
- ✚ Superar la competencia de empresas similares.



Filosofía:

“Trabajar con la mayor eficiencia y responsabilidad para lograr la unión y lealtad hacia la empresa”, para obtener mejores resultados en la construcción.

Principios Rectores:

- ✚ Estamos conscientes de nuestras obligaciones y realizarlas con esmero y prontitud.
- ✚ Prestamos el servicio con agrado, actitud positiva y disponibilidad.
- ✚ Demostramos diariamente los valores humanos que rigen nuestra vida y aplicarlos teniendo una actitud de comprensión, respeto y humildad hacia los demás.
- ✚ Vemos la empresa como a nosotros mismos, demostrándolo con los resultados de nuestro trabajo.

Valores:

Responsabilidad: tener conciencia de nuestras obligaciones y llevarlas a cabo.

Amabilidad: dar un trato cálido y cortés a nuestros clientes y compañeros.

Lealtad: guardar siempre la debida fidelidad, a nuestra empresa y a nuestros compañeros, cumpliendo con las políticas, reglamentos y normas establecidas.

Honestidad: actuar siempre de acuerdo a la verdad, con sinceridad y aceptando nuestros errores.

Respeto: no ofender con actitudes o palabras a los compañeros, así como aceptar su manera de ser y de pensar.

Humildad: demostrar una actitud de igualdad ante las personas respetándolas y sirviéndolas.

Solidaridad: comprometernos con nuestro trabajo realizándolo en equipo, para lograr un mismo fin.

Identificación: sentirnos parte de la empresa persiguiendo un mismo objetivo.

Superación: adquirir nuevos conocimientos con un espíritu de preparación continuo.

El contratista es una parte muy importante de toda obra, sin embargo se debe reconocer que el contratante y el contratado, juegan un papel de conjunto para llevar a buen término todos los aspectos derivados del contrato.

Lo anterior significa que una empresa constructora, necesita garantizar y utilizar todos los medios a su alcance para demostrar sus capacidades en cada uno de los aspectos técnicos y administrativos que interactúan dentro de su esquema orgánico, así como de los procesos de dirección y control.

De esta manera siendo las empresas, sistemas que tienen una vida propia, pero que son manejados por personas, y que para lograr optimizar su funcionamiento, se requiere cada vez de mayor información confiable, de manera tal que permita al funcionario y/o empresa, tomar las mejores decisiones en la asignación de los contratos.

Así la decisión, se convierte en la principal herramienta para que se obtengan, no solamente los mejores resultados, sino que inclusive logre y se convierta en un participante importante



dentro del desarrollo y ejecución de programas de trabajo en tiempo y costo, y esto se vea reflejado en el ámbito económico de la Empresa, Municipio, Estado y en el País en general.

B) COMO SE DA EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de los integrantes en toda clase de organizaciones.

A continuación presentamos el comportamiento del personal operativo de la empresa, Así como también el comportamiento del personal administrativo.

El comportamiento actual del personal operativo es el siguiente:

Las actividades principales son la construcción, remodelación, interiorismo, administración y ejecución de obra. Los trabajadores al momento de realizar sus actividades lo hacen en base a las ordenes que se les asigna de sus superiores, lo hacen por el compromiso que implica realizarlas y mediante una supervisión directa, no les gusta el trabajo por eso tratan de evitarlo, para ellos el trabajo es algo que los molesta y por eso cuando no hay quienes los supervise ellos no trabajan.

Muchos de los trabajadores se encuentran inconformes por la asignación de actividades pues no se les hace justo que quienes no trabajan reciban el mismo salario de quienes si lo hacen.

Y manifiestan su inconformidad por el hecho de no sentirse seguros dentro del trabajo y este es un factor que aumenta el ausentismo y por ende la rotación de personal, ocasionando pérdida de productividad y tiempo para que otros realicen las actividades que ese trabajador dejo pendiente.

Esta inseguridad es resultado por la falta de acatar órdenes, pues los superiores les dan las herramientas necesarias par la realización de las actividades y las medidas para evitar la siniestralidad laboral.

Los trabajadores de la construcción suelen contratarse por obra o tiempo determinado y suelen pasar solamente unas pocas semanas o meses en un proyecto dependiendo de el tiempo en que se realice. Por tanto, podemos considerar la temporalidad en el empleo como un factor de riesgo importante, que sin embargo no es el factor preciso del aumento de la siniestralidad laboral siendo la esencial la rotación en el empleo temporal. De hecho, la probabilidad de que un accidente tenga consecuencias graves es mayor si lo sufre un trabajador con escasa antigüedad en la empresa ya que la rotación es incompatible con una adecuada capacitación y, sobre todo, con una información y concienciación preventiva.



Los motivos personales más frecuentes que ocasionan la rotación de personal, lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Por todo lo anteriormente planteado ha quedado demostrado que las variables motivación y satisfacción laboral son causas fundamentales que influyen directamente en la alta rotación laboral que existe en nuestra organización en la actualidad.

En la empresa se encuentra el trabajador típico que evita cualquier responsabilidad, tiene poca ambición e iniciativa y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan. Pero solo reciben ordenes de sus superiores no les gusta que sus compañeros les digan como hacer las cosas pues esto los irrita y en ocasiones hasta genera conflictos entre ellos.

Ellos piensan que la empresa los explota y que busca solo su beneficio por eso no se compromete al logro de los objetivos organizacionales.

Aunque la mayoría son personas poco preparadas que no sabe leer ni escribir, algunas son personas dóciles que si les gusta trabajar, que buscan su beneficio y contribuir a alcanzar las metas de la empresa.

La empresa trata siempre en que al momento de contratar nuevos trabajadores que estos ya manejen el oficio y las herramientas necesarias para que realicen las actividades para las que fueron contratados y si no saben aun así se contratan por que la empresa ya tiene designada una obra y el tiempo determinado para realizarla, pues se considera que no pueden perder el tiempo en buscar personas que sepan realizar estas actividades y tampoco para la capacitación de los nuevos trabajadores, por eso ellos o algunos trabajadores les explican como realizar las actividades pero sin mucha perdida de tiempo.

La empresa da oportunidad a personas de edad avanzada por que consideran que cuentan con la experiencia requerida por el oficio ya que estas personas en algunos casos tienen mayor rendimiento productivo, son personas más responsables y cuidaran su trabajo por lo difícil que se les hace conseguir otro.

Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer y por consecuencia la rotación de trabajo.

El comportamiento del personal operativo es parecido a la teoría X de Douglas Mc. Gregor pues los trabajadores de la construcción son personas un poco difíciles de tratar pues la mayoría ve a la empresa como un trabajo de paso y que terminando el proyecto serán despedidos, por eso no les interesa un buen desempeño laboral, aunque no todos, algunas son personas responsables que les gusta su trabajo, están satisfechos y motivados ven a la empresa como su segundo hogar.



El comportamiento actual del personal administrativo es el siguiente:

Es un tanto menos complejo que en el caso del personal operativo, podemos decir que hay un comportamiento parecido ala teoría Y de Douglas Mc. Gregor pero no del todo.

Los empleados administrativos realizan sus actividades con una mayor iniciativa y responsabilidad teniendo en cuenta que su fin es contribuir al logro de los objetivos y que forman parte de la empresa para poder lograrlo, pero existen momentos en los que ellos no saben manejar diversas situaciones que se les presentan. Como lo es la falta de comunicación, ocasiona falta de información y hasta llega a generar conflictos internos, así como también externos.

Cuando se contrata a nuevo personal lo hacen en base al perfil que necesita la empresa, pero si no lo encuentran le dan la oportunidad de trabajar a las personas que tengan nociones del puesto y el interés de aprender y aportar a la empresa un resultado positivo.

Mediante el método de observación que se hizo podemos decir que los principales problemas a los que nos enfrentamos actualmente son:

- Rotación de personal
- Escasez de mano de obra calificada
- Falta de iniciativa
- Falta de comunicación

Los problemas identificados dentro de la empresa son resultado de muchos factores que vienen desde el comportamiento individual de cada persona, su cultura y costumbres, que afectan el desempeño laboral del individuo, así como también el de la empresa, obstaculizando que esta cumpla sus objetivos.



CAPITULO IV; ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A TRAVÉS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las alternativas que se darán a continuación se dan en base al comportamiento tanto operativo como administrativo sin olvidar que primero se deben definir las habilidades y debilidades con que cuenta la empresa, para que se pueda aplicar un programa de acción de aprendizaje de las aptitudes emocionales según sea el caso.

Como propuestas para dar solución a la problemática presentada en la empresa constructora aplicaremos la inteligencia emocional del autor Daniel Goleman con su libro “Inteligencia Emocional en la Empresa”, nos basaremos en la inteligencia emocional como forma de dar solución, debido a que en la actualidad en muchos casos tienen mayor éxito las personas que dominan la inteligencia emocional sobre el cociente intelectual, pero si existe una combinación de ellos el resultado será más favorable.

Es por ello que a continuación se presentan algunas alternativas para mediante la Inteligencia Emocional se trate de dar solución a la problemática antes expuesta.

A) MÉTODO DE EVALUACIÓN 360°.

También conocido como evaluación integral, es una herramienta cada día mas utilizada en las organizaciones modernas. Sus principales usos son los siguientes:

- ✚ Medición del desempeño del personal
- ✚ Medición de las conductas
- ✚ Diseño de programas de desarrollo, etc.

La aplicación de este método de evaluación de 360°, dará una perspectiva de su desempeño lo más adecuado posible y de las conductas que se tienen, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas que permitan mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La validez de la evaluación de 360° depende del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de fuentes de error.

Debemos evitar las tendencias de los evaluadores, y que invalidan la evaluación o restringen la precisión de la misma.



Explicaremos 5 de esas tendencias:

Tendencia central. Ocurre cuando el evaluador evita asignar calificaciones, muy buenas o muy malas. Puesto que a todos se les clasifica como promedio, los trabajadores sobresalientes se ven penalizados y al reducirse la gama de las diferencias individuales entre las clasificaciones, disminuye también la confiabilidad del proceso de evaluación.

Tendencia a la benevolencia. El evaluador asigna a todos calificaciones buenas. Incluso los que tienen desempeños mas deficientes alcanzan puntuaciones promedio.

Efecto de halo. Hay una distorsión. Ocurre cuando un jefe permite que la actividad bien desempeñada por su colaborador influya en la evaluación de las otras dimensiones del trabajo, a pesar de que en algunas de estas el empleado tenga deficiencias.

Características sobrepuestas. Se trata de errores que provienen de las supuestas interrelaciones de las características. Por ejemplo, un empleado que tenga conocimientos notables sobre un trabajo, puede recibir sin merecerlo, también una clasificación excelente por sus cualidades mentales, es decir, sentido común, viveza y buena memoria.

De índole aleatoria. El evaluador no se preocupa por la precisión de la calificación que da, sino que trata de evitar que se juzgue como parcial. El resultado es que la persona asigna aleatoriamente diferentes evaluaciones sobre una base al azar, con el objetivo de darle impresión de haber realizado un trabajo activo. En realidad, las valoraciones no reflejan las conductas de los trabajadores.

La mejor forma de garantizar el éxito de la evaluación es garantizando la confidencialidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les esta juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de toda la organización.

Pero como en todo método existen ventajas y desventajas las cuales presentaremos a continuación:

Ventajas de aplicar 360°

- El sistema es más amplio en el sentido de que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- Es la única herramienta que incluye a subordinados, clientes externos e internos, jefes y pares.
- Al obtener información de los clientes internos, de los externos, y de los equipos, la evaluación permite establecer acciones correctivas, que son uno de los principios de la calidad total.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no solo de una.



- La retroalimentación de los compañeros y de los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas o puntos a considerar.

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se confabularon.
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista de los evaluadores.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.
- Los empleados pueden coludirse o engañar al sistema dando evaluaciones no válidas.

Ya que se tiene el resultado de la evaluación se procederá a concentrar la información para ver cual es el comportamiento y desempeño laboral que determinen las habilidades con que se cuenta en la empresa y las debilidades en las que debemos trabajar, así como la forma en que se debe implantar un programa de acción para el aprendizaje de las aptitudes emocionales.



B) MARCO DE TRABAJO DE LA APTITUD EMOCIONAL

Aptitud personal. Estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo

- **Conocimiento de uno mismo:** El individuo será capaz de saber que siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar su toma de decisiones; tener una idea realista de sus habilidades y una bien basada confianza en si mismo. Sus aptitudes son:
 - a) **Conciencia emocional.** Reconocen sus propias emociones y sus efectos
Las personas dotadas de esta aptitud:
 - ✚ Saben que emociones experimentan y por que
 - ✚ Perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen
 - ✚ Reconocen que efecto tiene esas sensaciones sobre su desempeño
 - ✚ Conocen sus valores y metas y se guían por ellos
 - b) **Autoevaluación precisa.** Conocer las propias fuerzas y sus limites
Las personas dotadas de esta aptitud:
 - ✚ Conocen sus puntos fuertes y sus debilidades
 - ✚ Son reflexivas y aprenden de la experiencia
 - ✚ Están abiertas a la critica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo
 - c) **Confianza en un mismo.** Certeza sobre el propio valor y facultades
Las personas que tienen esta aptitud
 - ✚ Se muestran seguros de si mismos; tienen “presencia”
 - ✚ Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto
 - ✚ Son decididas; pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones
- **Autorregulación:** El individuo sabrá manejar sus emociones de modo que faciliten la tarea entre manos, en vez de estorbarla; ser escrupulosos y demorar la gratificación en pos de los objetivos; recobrarse bien de las tensiones emocionales. Sus aptitudes son:
 - a) **Autodominio.** Debe tener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales
Las personas que poseen esta aptitud
 - ✚ Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras
 - ✚ Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles
 - ✚ Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidos a presión
 - b) **Confiabilidad y escrupulosidad.** Mantener la integridad y ser responsable del desempeño personal
Las personas con esta aptitud:



En cuanto a confiabilidad

- ✚ Actúan éticamente y están por encima de todo reproche
- ✚ Inspiran confianza por ser confiables y auténticos
- ✚ Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética
- ✚ Defienden sus posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas

En cuanto a escrupulosidad

- ✚ Cumplen con los compromisos y las promesas
- ✚ Se hacen responsables de satisfacer los objetivos
- ✚ Son organizados y cuidadosos en el trabajo

c) Innovación y adaptabilidad. Estar abierto a ideas y enfoques novedoso, y ser flexible para reaccionar a los cambios

Las personas con esta aptitud

En cuanto a la innovación

- ✚ Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas
- ✚ Hallan soluciones finales para los problemas
- ✚ Generan ideas nuevas
- ✚ Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos

En cuanto a la adaptabilidad

- ✚ Manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas
- ✚ Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes
- ✚ Son visibles en su visión de los hechos

- **Motivación:** saber utilizar sus preferencias mas profundas para orientarlas y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos y para preservar frente a los contratiempos y alas frustraciones. Sus aptitudes son las siguientes:

a) Afán de triunfo. El afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia

Las personas dotadas de esta aptitud

- ✚ Se deben orientar hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos y requisitos
- ✚ Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados
- ✚ Buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor
- ✚ Aprenden a mejorar su desempeño

b) Compromiso. Alinearse con los objetivos de un grupo u organización

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✚ Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general
- ✚ Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general



- ✚ Utilizan los valores nucleares el grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas
- ✚ Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo

c) La iniciativa y optimismo. Exhibir productividad y persistencia

Las personas dotadas de esta aptitud:

En cuanto a iniciativa

- ✚ Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad
- ✚ Van tras el objetivo mas allá de lo que se requiere o se espera de ellas
- ✚ Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas, cuando es necesario para cumplir con el trabajo
- ✚ Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales

En cuanto al optimismo

- ✚ Persisten en ir tras las metas pese a los obstáculos y contratiempos
- ✚ No operan por medio al fracaso, sino por esperanza de éxito
- ✚ Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que fallas personales

El análisis de las aptitudes personales, nos dará como resultado que el individuo se conozca ampliamente y reconozca cuales son sus habilidades y debilidades en el dominio de si mismo, para que después pueda relacionarse con otros individuos y pueda manejar sus aptitudes sociales.

Aptitud social. Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones

- **Empatía:** el individuo debe ser capaz de percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

La empatía es crucial para ejercer influencia; resulta imposible causar en los otros un efecto positivo sin percibir primero lo que sienten y entender su postura. Las personas ineptas para las interacciones sociales son muy deficientes en influencia. El primer paso para influir es fortalecer el entendimiento. Sus aptitudes son:

- a) **Comprender a los demás.** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✚ Están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar
- ✚ Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden



- ✚ Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás

b) Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✚ Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso
- ✚ Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar
- ✚ Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro

c) Orientación hacia el servicio. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✚ Entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuadas a ellas
- ✚ Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad
- ✚ Ofrecen de buen grado asistencia adecuada
- ✚ Comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza

d) Aprovechar la diversidad. Cultivar las oportunidades a través de personas diversas

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✚ Respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos
- ✚ Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales
- ✚ Ven a la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes pueden prosperar
- ✚ Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia

e) Conciencia política. Interpretar las conciencias sociales y políticas

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✚ Saben leer con precisión las relaciones clave de poder
- ✚ Detectan las redes sociales cruciales
- ✚ Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores
- ✚ Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización

- **Habilidades sociales:** deben saber manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultad; utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo de equipo.



Las habilidades sociales, en sentido esencial de manejar con destreza las emociones de otra persona, sirven de apoyo a varias aptitudes. Entre éstas se incluyen:

a) Influencia. Implementar tácticas de persuasión efectivas.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✦ Deben ser hábiles para convencer a la gente
- ✦ Ajustar sus presentaciones para agradar a los oyentes
- ✦ Usar estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo
- ✦ Recurrir a puestas en escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista

b) Comunicación. Transmitir mensajes claros y convincentes.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✦ Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje
- ✦ Enfrentan directamente los asuntos difíciles
- ✦ Saben escuchar buscan el entendimiento mutuo y comparan información de buen grado
- ✦ Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas

c) Manejo del conflicto. Negociar y resolver desacuerdos.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✦ Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles
- ✦ Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los conflictos y ayudan a reducirlos
- ✦ Alientan al debate y a la discusión franca
- ✦ Orquestan soluciones que benefician a todos

d) Liderazgo. Inspirar y guiar a individuos o grupos

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✦ Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas
- ✦ Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo
- ✦ Orientan al desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad
- ✦ Guían mediante el ejemplo

e) Canalización de cambios. Iniciar o manejar los cambios

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ✦ Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos
- ✦ Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo
- ✦ Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros



C) EL NUEVO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CON INTELIGENCIA EMOCIONAL

Mayor Retención de personal

Así como la aptitud emocional tiene un obvio valor agregado, así también el déficit de esas aptitudes tiene un precio alto en la rotación de personal. Por ello las personas tendrán aptitudes tales como la iniciativa, la confianza en uno mismo, el liderazgo, la empatía donde exista un buen clima laboral y los trabajadores se sentirán que forman parte de la empresa.

Con la aplicación de inteligencia emocional la empresa tendrá una mayor retención de personal donde los integrantes de la empresa estarán satisfechos con su trabajo y no querrán irse.

En relación a las actividades que se realicen serán proporcionales al salario que reciben para que ellos se sientan satisfechos. Y así puedan tomar la iniciativa para realizar otras actividades.

Así como también se dará reconocimiento a los trabajadores que toman la iniciativa de realizar alguna actividad y que esto servirá como un factor de motivación y seguridad para que siga desempeñándose de la mejor manera, además que servirá como modelo para otros trabajadores.

Mano de Obra Calificad y con Iniciativa

Se creara un programa de capacitación para nivel operativo y administrativo donde se trabaje sobre las aptitudes que se necesiten para el desempeño laboral.

El programa incluirá los elementos necesarios para el aprendizaje, pero no basta por si solo. El efecto de cada elemento aumenta en la medida de la disposición que tengan las personas para tomar la capacitación.

Los resultados de la capacitación serán que la empresa contara con personas aptas para realizar las actividades que se le encomiendan, así como serán más tolerantes a la frustración y que sabrán como manejar sus emociones negativas: estrés, ansiedad, ira, tristeza, así como eliminar las que son destructivas: afán de venganza, los celos, la envidia etc. Para beneficio personal y de la empresa.

Al tomar la capacitación las personas se sentirán motivadas y tendrán una mayor iniciativa para realizar las actividades. Pues en general, la simple noción de cultivar una capacidad dada nos ayudara a progresar nos aumenta el entusiasmo.



Cuando la gente comprende que la capacitación puede incrementar su competitividad en el mercado laboral o dentro de la organización, aumenta su motivación. Y cuanto mas motivada este una persona para aprender, mayor será la efectividad del adiestramiento.

Por ello debemos hacer comprender a las personas lo importante que es la capacitación cuando existe una mayor responsabilidad, un ascenso y que puede ayudarnos a superar problemas en el trabajo, dificultades personales, desilusiones en cuanto a la tarea asignada o falta de desafíos.

Comunicación Adecuada

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos hay menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos.

Debido a esto se crearan canales de comunicación en la empresa para que la información se mueva de forma ascendente, descendente y lateralmente dentro de la estructura organizativa.

La información que se envíe y se reciba en las comunicaciones será de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empleados.

Cuando se produzcan malos entendidos, y se comunique algo importante es fundamental que exista la posibilidad de la retroalimentación. De esta manera se lograra aclarar el verdadero significado del mensaje.

La comunicación descendente permitirá aplicar las decisiones que se han tomado e influir en los empleados de todas las jerarquías. La comunicación ascendente permitirá a los empleados de los niveles más bajos de la empresa comunicar sus ideas y sentimientos a las personas encargadas de tomar las decisiones situadas en los niveles más altos.

La información en la empresa será una fuente de poder y una estrategia. Pues deberán de existir los denominados trabajadores del conocimiento para prestar un servicio o producir un producto, serán quienes guiaran a otros. Estas personas transformaran la información en un producto o servicio y necesitaran grandes cantidades de datos para cumplir adecuadamente con su trabajo.

Además la comunicación se convertirá en una herramienta potencial a emplear con los empleados que laboren en la organización en el sentido que los motivara a trabajar al brindarles una especificación clara acerca de lo que deben hacer y de qué tan bien se encuentra su desempeño actual, y a partir de esto cuáles son los comportamientos que debe adoptar para optimizar resultados.



D) COMO IMPLEMENTAR EL NUEVO ENFOQUE MEDIANTE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Es desde esta perspectiva donde nos parece interesante implementar un programa de Inteligencia Emocional, que podría llevarse a cabo desde el plan de acción empresarial o con un grupo de personas que tengan una mayor necesidad.

El programa se implementara con previa autorización de los directivos de la empresa y con la disposición de el personal, se pretende que se haga en bloques de 4 horas, durante 5 semanas, tomando en cuenta que se impartirá un bloque por sesión y al termino del programa se le dará seguimiento, según sea la aceptación del personal,. Lo aplicaran personas capacitadas en inteligencia emocional.

PROGRAMA

Desarrollando la Inteligencia Emocional

Objetivos del programa

Los objetivos del programa *Desarrollando la Inteligencia Emocional* son los siguientes:

1. Lograr una autoconciencia emocional.

- Haciendo un adecuado reconocimiento e identificación de las emociones que vivimos.
- Comprendiendo mejor las causas que las producen.
- Reconociendo las diferencias sobre lo que se piensa, lo que se siente y lo que se hace.

2. Conseguir un adecuado control de las emociones

- Con mayor tolerancia a la frustración.
- Con un mejor manejo de las emociones negativas: estrés, ansiedad, ira, tristeza...
- Eliminando las emociones negativas destructivas: afán de venganza, los celos, la envidia...
- Reduciendo la conflictividad con las personas con las que vivimos (eliminando las agresiones verbales y físicas, y el estilo agresivo de comportamiento interpersonal).
- Expresando el enfado y otras emociones negativas de una manera adecuada y socialmente correcta.
- Experimentando sentimientos más favorables hacia uno/a mismo/a.



2. Desarrollar la empatía como comprensión de las emociones de los demás.
 - Conociendo los puntos de vista de cada uno, respetando sus planteamientos y los estados de ánimo manifestados.
 - Siendo sensible hacia los sentimientos de los demás.
 - Aumentando la capacidad de escuchar.
 - Mostrando una mayor preocupación hacia los problemas de amigos, compañeros y demás personas con las que nos relacionamos.
4. Mejorar las relaciones interpersonales.
 - Identificando las situaciones conflictivas y sus causas.
 - Haciendo propuestas adecuadas para la solución de los conflictos.
 - Mediando y negociando acuerdos entre las partes intervinientes en los conflictos de relación interpersonal.
 - Aumentando las habilidades de comunicación efectiva y eficaz.
 - Exhibiendo destrezas sociales de cortesía y de competencia personal.

LOS CONTENIDOS DEL PROGRAMA

El programa *DIE (Desarrollando la Inteligencia Emocional)* está constituido por los siguientes contenidos:

1. Evaluando las emociones: En este bloque se presentan tres cuestionarios, uno referido a la autoestima, otro dirigido a la identificación de las habilidades de comunicación, y un tercero que identifica las emociones que se viven, así como también se evaluarán por medio de dinámicas y pláticas donde las personas que no saben leer ni escribir puedan manifestar sus emociones.

2. Las emociones: conociéndolas. En este apartado se explicarán las emociones, los sentimientos y estados de ánimo, proponiendo ejemplificaciones en las que las personas deben identificar la emoción que se experimenta. Se debe hacer especial hincapié en la interpretación que debe darse a los acontecimientos como generadores de emociones negativas, con el propósito de atribuirles el significado emocional que afecte en menor grado a nuestro estado de ánimo.

En este bloque debemos conocer las causas de nuestras emociones y la mejor manera para hacerlo es platicar con alguien que te sepa escuchar, pero sin necesidad de llegar a los extremos e identificar que tipo de emociones son.

3. Las emociones negativas: este tipo de emociones afectan a nuestro estado de ánimo y a las relaciones interpersonales como la ira, los celos, la envidia, la venganza, la ansiedad, la arrogancia, etc. Se ejemplificarán situaciones mediante videoconferencias, en las que las personas deben identificar la emoción o estado que se vive en ellas. El bloque incluye tareas de aprendizaje para cambiar o reemplazar las emociones negativas en otras positivas, a



través de sustitución de pensamientos negativos por otros más adecuados que sean capaces de provocar estados de ánimo más favorables para la satisfacción personal, y para la mejora de las relaciones interpersonales y la solución de posibles conflictos de convivencia.

4. Las emociones positivas: en referencia al lado positivo se presentaran sus características, las cuales tienen una indudable influencia en la autoconfianza, la autoestima y la automotivación: la generosidad, el altruismo, la tolerancia, la alegría, el sosiego, la humildad...

Las personas deberán de manifestar todas las emociones buenas que sientan con el fin de atacar la emociones negativas que se presentan.

5. La empatía. Entendiendo lo que sienten los personas. Las habilidades para identificar las emociones y estados de ánimo que expresan los individuos se consideran cruciales en el desarrollo de la inteligencia emocional. Alcanzar habilidades empáticas supone ser un experto observador social, percibiendo las señales que captamos en el comportamiento de las personas con las que interactuamos.

En este bloque se realizaran las siguientes actividades:

- Habilidades verbales: saludar y despedirse, presentarse, solicitar favores, preguntar, pedir ayuda, formular y responder a quejas, aceptar criticas, saber hacer elogios y hablar bien de los demás, agradecer, pedir disculpas.
- Habilidades no verbales: expresar afecto y alegría, saber aproximarse al grupo, observar, imitar, establecer un adecuado contacto visual, sonreír, saber escuchar, utilizar un tono de voz adecuado.
- Habilidades de conversación: iniciar conversaciones, mantenerlas, terminarlas, unirse a la conversación de otros, saber presentarse a otra persona, conversaciones de grupo.

El objetivo fundamental consistirá en crear un buen clima laboral en la relación con los demás, propiciando la aceptación en el grupo. Esto supone aprender a ser sensibles a las señales de amistad, poniéndose en el lugar de otro y sabiendo reconocer sus emociones a la vez expresando lo que uno quiere o necesita.

Cuando se tienen identificadas las emociones y sentimientos de las personas se aplicaran las líneas orientadas para la capacitación en aptitudes emocionales.



LÍNEAS ORIENTADAS PARA LA CAPACITACIÓN EN APTITUDES EMOCIONALES

Evaluar el trabajo. La capacitación debe concentrarse en las aptitudes que mas se necesitan para destacarse en un empleo o trabajo dado.

Advertencia: capacitar en aptitudes relevantes no tiene objeto.

Mejor practicar: diseñar la capacitación según una evaluación sistemática de las necesidades

Evaluar al individuo. Se debería utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles del individuo, a fin de identificar lo que es preciso mejorar

Advertencia. No tiene sentido capacitar a un individuo en aptitudes que ya tiene o que no necesita

Mejor practicar. Adaptar la capacitación a las necesidades individuales

Comunicar las evaluaciones con prudencia. La información sobre los puntos fuertes y débiles de una persona lleva una carga emocional

Advertencia. La crítica inepta puede inquietar; la crítica hábil es motivante

Mejor practicar. Utilizar inteligencia emocional para comunicar las evaluaciones iniciales sobre la aptitud emocional de una persona

Medir la disposición. No todas las personas se encuentran en el mismo grado de disposición

Advertencia. Cuando no hay disposición, lo más probable es que la capacitación resulte inútil

Mejor practicar. Evaluar la disposición; si alguien no esta listo, concentrarse inicialmente en cultivarla

Motivar. La gente aprende en la medida en que esta motivada; por ejemplo, si comprende que una aptitud es importante para ejecutar bien su trabajo y si hace de esa aptitud un objetivo personal de cambio

Advertencia: Si la gente no esta motivada, la capacitación no será efectiva

Mejor practicar: Dejar en claro que ventaja tendrá la capacitación para el trabajo, para la carrera del individuo o en otros aspectos

Hacer que cada uno dirija su cambio. Cuando una persona dirige su programa de aprendizaje, ajustándolo a sus necesidades, circunstancias y motivación, aprender es más efectivo

Advertencia: Los programas “talla única” no sientan bien a nadie, específicamente



Mejor practicar: hacer que cada uno escoja sus propios objetivos de desarrollo y diseñe su propio plan para alcanzarlos

Concentrarse en objetivos claros y factibles. La gente necesita saber con claridad en que consiste la aptitud y que pasos son necesarios para mejorarla

Advertencia: los programas de cambio mal enfocados o poco realistas llevan a resultados confusos o al fracaso

Mejor practicar: determinar los detalles específicos de la aptitud y ofrecer un plan factible para lograrla

Evitar la recaída. Los hábitos cambian con lentitud; las caídas o deslices no tienen por que ser señal de derrota

Advertencia: la gente se puede desalentar por la lentitud del cambio y la inercia de los viejos hábitos

Mejor practicar: ayudar a utilizar las recaídas y los deslices como lecciones, a fin de estar mejor preparados la próxima vez

Brindar critica constructiva sobre el desempeño. La crítica positiva constante fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo.

Advertencia: una crítica poco clara puede sacar a la capacitación de su rumbo

Mejor practicar: incluir en el plan de cambio critica positiva de supervisores, colegas y amigos, cualquiera que pueda ayudar a instruir, guiar o evaluar adecuadamente el progreso

Alentar a la práctica. Un cambio duradero requiere de una practica constante, en el trabajo y fuera de el.

Advertencia: un seminario o un taller de trabajo pueden ser el comienzo, pero no bastan por si solos

Mejor practicar: aprovechar las oportunidades para practicar en el trabajo y en casa; probar las nuevas conductas de manera repetida y consecuente por un periodo de varios meses

Buscar apoyo. Otras personas afines que estén intentando cambios similares pueden ofrecer un apoyo constante crucial

Advertencia: a solas es más difícil lograr el cambio

Mejor practicar: crear una red de apoyo y aliento. Hasta un solo camarada o instructor puede servir

Proporcionar modelos. Una persona muy eficiente y de cargo alto, que sea el compendio de la aptitud, puede ser un modelo para inspirar el cambio

Advertencia: si el superior asume una actitud de tipo “haz lo que digo y lo que hago”, debilita el cambio



Mejor practicar: alentar a los supervisores a valorar y exhibir la aptitud; asegurarse de que los capacitadores también lo hagan.

Dar aliento. El cambio será mayor si el ambiente de la organización sustenta el cambio, valora la aptitud y ofrece una atmósfera segura para la experimentación

Advertencia: cuando no hay apoyo real, sobre todo por parte de los jefes, el esfuerzo del cambio parecerá vacío, o demasiado peligroso

Mejor practicar. Demostrar que la aptitud tiene importancia para el empleo, el ascenso, las evaluaciones, etcétera

Apuntalar el cambio. La gente necesita reconocimiento, sentir que sus esfuerzos por cambiar tienen importancia

Advertencia: La falta de apuntalamiento desalienta

Mejor practicar: cuidar que la organización muestre su aprecio por el cambio de una manera evidente: con elogios, aumentos de sueldo o mayor responsabilidad

Evaluar. Establecer sistemas para evaluar el desarrollo, a fin de ver si tiene efectos duraderos

Advertencia: muchos programas de desarrollo quedan sin evaluar; de ese modo hay errores o programas inútiles que queden intactos

Mejor practicar: evaluar la aptitud o habilidad en el trabajo; lo ideal es hacerlo antes y después de la capacitación y de nuevo varios meses después (dentro de lo posible, uno o dos años)



RESULTADOS ESPERADOS EN “IMPERCASA DE MORELIA SA DE CV”

Que la inteligencia emocional se aplique en base a atender las emociones en el trabajo mediante programas, talleres para los empleados, a fin de hacerles ver que sus sentimientos tienen consecuencia, que eso tiene importancia. Así comprenderán que cada uno debe cuidar a los demás; que todos se hacen un favor si vigilan el estado de ánimo ajeno. Si algún día alguien se siente mal, había que decirle: no creo que hoy pueda trabajar contigo con el fin de mejorar la seguridad.

Pero siempre respetando un límite, pues esto no equivale a que se haga de la organización un sitio donde la gente pueda desnudar el alma, en una delirante visión de la oficina como salón emocional o grupo de sensibilidad. Eso sería muy contraproducente; equivaldría a esfumar las distinciones entre la vida laboral y la privada, lo cual identifica una de aptitud emocional.

Mediante la aplicación del programa ***Desarrollando la Inteligencia Emocional***, se pretende obtener el comportamiento organización de la empresa donde el desempeño y las conductas de los trabajadores mejoren y se trabaje en conjunto al logro de los objetivos.

Además de que se busca que los integrantes de la empresa se sientan a gusto con su trabajo, que sean personas con mayor iniciativa, que existan factores como motivantes para su realización.

Se pretende también que los trabajadores comprendan la importancia de la inteligencia emocional, ya que los factores intelectuales no garantizan el éxito en el trabajo, sino que es solo un factor, que por supuesto conjuntamente con la parte emocional de las personas que conforman el equipo de trabajo, no solo a nivel individual sino como equipo, logren que mejore el desempeño y a su vez el cumplimiento de los objetivos tanto del líder, como de los integrantes del equipo, a través de una motivación netamente emocional con el fin de elevar su índice de productividad en el tiempo.

Toda vez que una persona ingrese a la empresa, para que realmente pueda entregar todo su mejor esfuerzo con la finalidad de hacer bien su trabajo, no sólo basado en sus habilidades, sino que también lo haga con el debido compromiso y por supuesto con el entusiasmo necesario, se necesitan, para comenzar, los recursos materiales necesarios para realizar su trabajo. Luego es importante que realmente sepa como debe hacerlo y por último que se dé cuenta y sienta que lo que está haciendo beneficia a alguien, que se está contribuyendo efectivamente en el desarrollo de la organización, de la sociedad y a su vez se le reconozca en el plano afectivo por esta labor.



También se espera que las personas reflejen tres dimensiones de inteligencia emocional:

- **Sepan como entablar relaciones laborales:** ser una persona dedicada, tener confianza en si mismo, ser empático y saber escuchar, saber convencer con una idea; madurez e integridad.
- **Llevar las cosas adelante:** significa que las personas deben tener iniciativa, empuje, energía y una sensación de urgencia que obtenga resultados; mostrar buen criterio y sentido común; ser independiente, emprendedor e imaginativo.
- **Concordancia personal:** tener cualidades de un amigo, que demuestre que puede ser generador de confianza; ser sincero y respetar los propios valores; estar motivado y tener buen sentido del humor.



BIBLIOGRAFÍA

Daniel Goleman, "La Inteligencia Emocional en la Empresa", Javier Vergara editor, Grupo Zeta.

Bohlander, Snell, Sherman, Administración de Recursos humanos", décimo segunda edición, editorial, Thomson Learning.

M. en C, Gerardo Castañeda López, "Apuntes de Comportamiento Organizacional".