

**Universidad Autónoma del Estado de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Apuntes**

**Materia: Habilidades Directivas**

**Dra. Bertha Luz Martínez Hernández**

**Licenciatura en Administración**

**Créditos 6**

**Clave L30106**

**Modalidad: Escolarizada**

**Agosto de 2015**

# Unidad I

## HABILIDADES DIRECTIVAS



### UNIDAD DE COMPETENCIA 1: Introducción a las habilidades directivas esenciales

- 1.1. Definición de habilidades directivas.
- 1.2. Modelo de habilidades directivas.
- 1.3. Jerarquía de habilidades directivas y personales
- 1.4. Valores culturales y personales (instrumentales y terminales)

### UNIDAD DE COMPETENCIA 2: Liderazgo

- 2.1. Rasgos de personalidad y liderazgo.
- 2.2. Habilidades de liderazgo.
- 2.3. Rasgos de los líderes efectivos.
- 2.4 Modelos de liderazgo.
  - 2.4.1 Kurt Lewin.
  - 2.4.2 Rensis Likert.
  - 2.4.3 Ralph Stogdill
  - 2.4.4 Rejilla del liderazgo.
  - 2.4.5 Liderazgo transformacional.
  - 2.4.6 Coaching.

### UNIDAD DE COMPETENCIA 3: Motivación

- 3.1. Conceptos
- 3.2. Elementos del programa integral de motivación.
- 3.3. Teorías de la motivación

- 3.3.1. Teoría de Maslow.
- 3.3.2. Teoría de Mc.Clelland.
- 3.3.3. Teoría de las expectativas.

#### UNIDAD DE COMPETENCIA 4: Comunicación

- 4.1. Conceptos y elementos de comunicación
- 4.2. Comunicación interior y exterior
  - 4.2.1 comunicación formal
- 4.3 Barreras de comunicación
- 4.4. Habilidades para la comunicación
- 4.5. Comunicación no verbal
  - 4.5.1. Comunicación productiva y recreativa.
- 4.6. Debate, mesa redonda, foro, taller.

#### UNIDAD DE COMPETENCIA 5: Equipos de trabajo

- 5.1. Concepto.
- 5.2. Metodología para la sensibilización del trabajo en equipo.
- 5.3. Ventajas de los equipos de trabajo
- 5.4. Actividades para la formación de equipos efectivos
- 5.5. Creatividad
- 5.6. Administración del tiempo.
  - 5.6.1. Enfoques y personalidad del ejecutivo que tiene éxito al administrar el tiempo.

#### UNIDAD DE COMPETENCIA 6: Manejo de conflictos

- 6.1. Conceptos
- 6.2. Estilos y manejo de conflictos
- 6.3 Conflictos en las organizaciones
- 6.4. Estrategias para favorecer el manejo de conflictos

#### Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

El siglo veintiuno continúa caracterizándose por los cambios transformacionales rápidos y caóticos. Ninguna persona desea predecir como será el mundo dentro de 50, 25 o incluso 15 años, ya que el cambio es demasiado rápido: es un hecho que lo continuo del cambio lo vuelve difícil de manejar, pues es más fácil entender la realidad cuando las situaciones son fijas, estables y permanentes, ya que nos ofrecen una perspectiva clara.

En el ambiente actual las habilidades adquiridas por las personas ponen en duda su efectividad y relevancia, además, su relación con el desempeño humano organizativo no puede ser bien documentada; el problema, claro, es que lo que se conoce no siempre es igual a lo que se demuestra, este curso supone que desarrollar nuevas habilidades directivas es de vital importancia.

La primera parte de este curso pretende ayudar al alumno a descubrir y mejorar sus propias habilidades directivas dentro de su rol administrativo, así, el aprendiz comprenderá que las habilidades aquí estudiadas son aplicables en la mayoría de los espacios sociales en los que convive: la familia, amigos y organizaciones.

En la siguiente sección, la segunda, revisamos algunas teorías de liderazgo que están asociadas con el éxito personal y organizacional, las cuales te ayudarán a desarrollar y ubicar tu propio estilo de liderazgo y el de las personas que tengas bajo tu responsabilidad.

La tercera parte muestra la importancia de la motivación en el desempeño de las actividades personales y laborales de los individuos, ya que la falta de una habilidad personal de motivación puede inhibir un buen desempeño por múltiples razones.

Una cuarta unidad de aprendizaje te muestra la importancia de la comunicación formal e informal y nos muestra como se da el proceso de comunicación efectiva para desarrollar un mejor ambiente de trabajo mediante una comunicación efectiva y eficaz que permita el logro de los objetivos generales y particulares. .

La quinta Parte de este curso no menos importante te introducirá al mundo de los equipos así como también del trabajo en equipo, te mostrará las etapas en el desarrollo del equipo para un proceso efectivo del trabajo y te permitirá emplear tu creatividad e identificar la importancia del trabajo en equipos.

La sexta y última parte aborda un tema por demás interesante que es el Conflicto el cual tiene como finalidad desarrollar en ti la habilidad para manejarlo, mostrándote los diferentes estilos, fuentes y negociación, así como los diferentes modelos bidimensionales del comportamiento del conflicto dentro de las áreas laborales de una organización.



## Unidad de competencia 1 Habilidades Directivas y Personales

### Propósito:

Conocer las habilidades directivas y personales necesarias en las organizaciones para tener un desarrollo eficiente en su ámbito profesional.



### Introducción

- 1.1. Definición de habilidades directivas
- 1.2. Modelo de habilidades directivas
- 1.3. Jerarquía de habilidades directivas y personales
- 1.4. Valores culturales y personales (instrumentales y terminales)

### Introducción

En los últimos años las habilidades directivas en la administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones es el determinante fundamental en el éxito de la empresa. Estas habilidades hacen diferente a los directivos eficaces de los menos eficaces.

El desarrollo de habilidades directivas es tan efectiva porque forman el vehículo mediante el cual las estrategias y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Las habilidades directivas son entonces los pilares en los que descansa la administración efectiva.

Se han realizado diversas investigaciones con la finalidad de identificar las habilidades que caracterizan a los directivos más eficaces. Se encontró que las características más frecuentes son diez, tratándose de habilidades conductuales y no son atribuibles a la personalidad ni tampoco generalizaciones.

En las investigaciones de Goleman sobre Inteligencia emocional, llega a la siguiente conclusión "Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio". Analizando insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration), Mintzberg plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, para manejar conflictos, para motivar a la gente, entre otras.

### **Habilidades de los directivos eficaces- según un estudio.**

1. Comunicación verbal
2. Manejo del tiempo y del estrés
3. Manejo de desiciones individuales
4. Reconocimiento, definición y resolución de problemas
5. Motivación e influencia en los demás
6. Delegación
7. Fijación de metas y creación de visión
8. Autoconocimiento
9. Formación de equipo
10. Manejo del conflicto

Estas habilidades son comunes en diversas industrias, niveles y responsabilidades del trabajo.

El saber algo es un componente importante en el éxito. Pero poner conocimiento en acción para producir resultados es importante para adquirir poder. Y requiere de habilidades en la gestión directiva de éxito.

Fin de nodo

Inicio de nodo

#### **1.1. Definición de habilidades directivas**

Consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

## **Las habilidades pueden ser:**

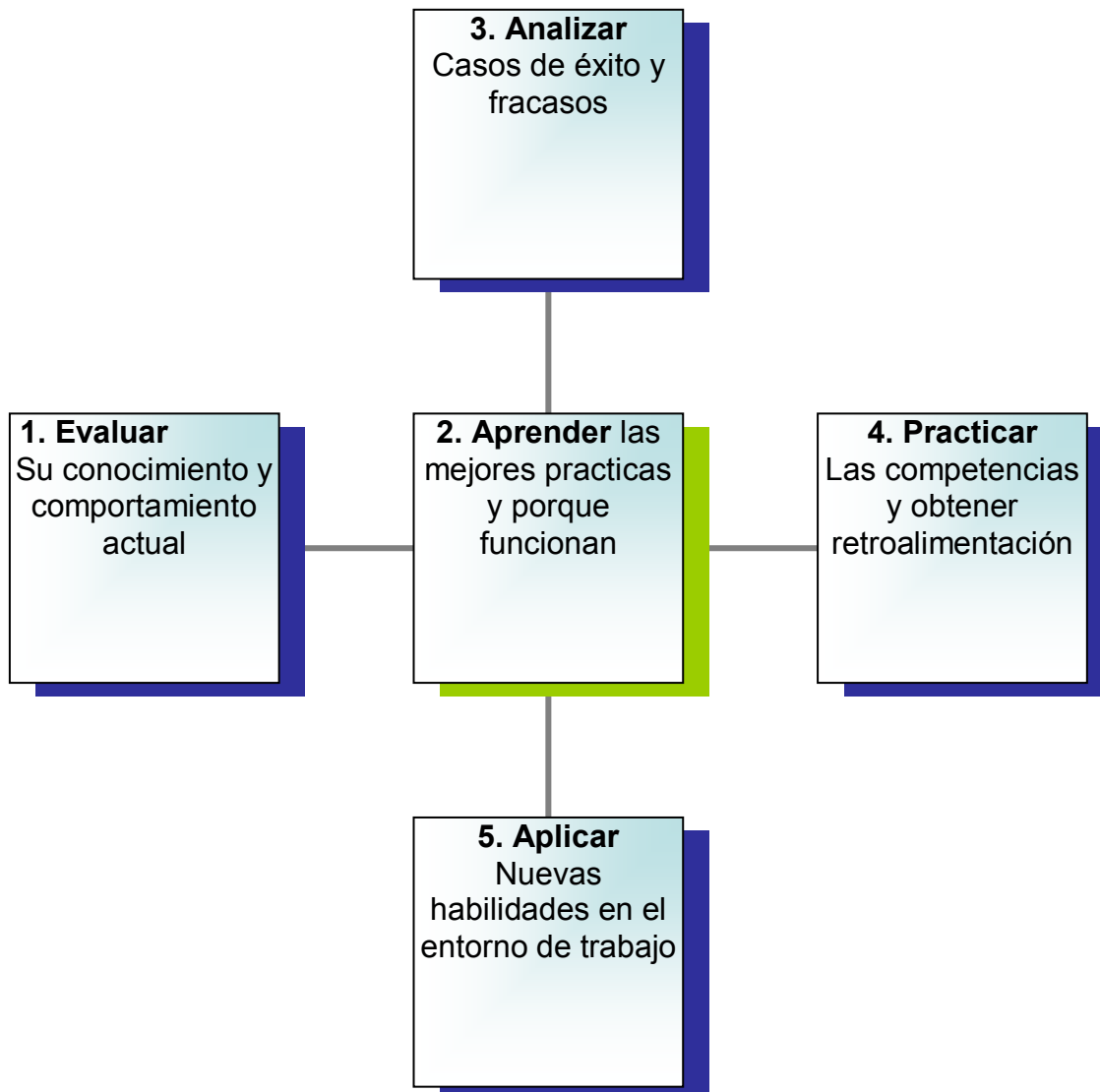
- 1.- Observadas por otros a diferencia de las atribuciones que son puramente mentales o fijos en la personalidad.
- 2.- Controlables: el desempeño de estas conductas se encuentran bajo del control del individuo.
- 3.- Pueden desarrollarse: el desempeño puede mejorar. A diferencia del CI.
- 4.-Están interrelacionadas y sobre puestas: es difícil mostrar una sola habilidad aislada de las demás.
5. -A veces son contradictorias y paradójicas  
Ejemplo: las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista ni todas altamente impulsoras y directivas.

En la población en general la gente tiene menos habilidades para manejarse así misma y a los demás de la que tenía hace 50 años. Todavía se tarda aproximadamente la misma cantidad de tiempo en desarrollar las habilidades conductuales y las competencias humanas de lo que siempre se ha tardado. Mientras que los resultados promedio del coeficiente intelectual han aumentado aproximadamente 25 puntos.

Lo que tienen en común todas las habilidades es el potencial de mejora a través de la práctica. Por lo tanto, cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas, debe implicar una dosis alta de aplicación práctica. Del mismo modo la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril e ignora la necesidad de flexibilidad y adaptación y adaptación a las diferentes situaciones.

Modelo de desarrollo de competencias directivas y de liderazgo.





Tecnologías Favor de hacer que al dar clic en los cuadros anteriores aparezca la información del cuadro siguiente según corresponda el número.

1. Evaluación de Habilidades	Instrumentos de encuestas. Juegos de rol	Evaluar el nivel de competencia y conocimiento de actividades, crear disposición para cambiar
2.- Aprendizaje de habilidades	Textos escritos Directrices conductuales	Enseñar los principios correctos y presentar una base lógica para las directrices conductuales.
3.- Análisis de habilidades	Casos	Brindar ejemplo de desempeño de habilidades apropiadas

		e inapropiadas. Analizar principios conductuales y razones por las que funcionan.
4. <b>Practica de Habilidades</b>	Ejercicios Simulaciones Juegos de rol	Practicar directrices conductuales, adaptar los principios al estilo personal. Recibir retroalimentación y ayuda.
5. <b>Aplicación de Habilidades</b>	Tareas (de conducta y escritas)	Trasladar el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo personal que se esta llevando a cabo.

En general se identifican diez habilidades de administración fundamentales, organizadas en tres categorías, la de nivel personal, las de tipo interpersonal y las de carácter grupal.

Su contenido se organiza según el modelo de las denominadas habilidades directivas esenciales.

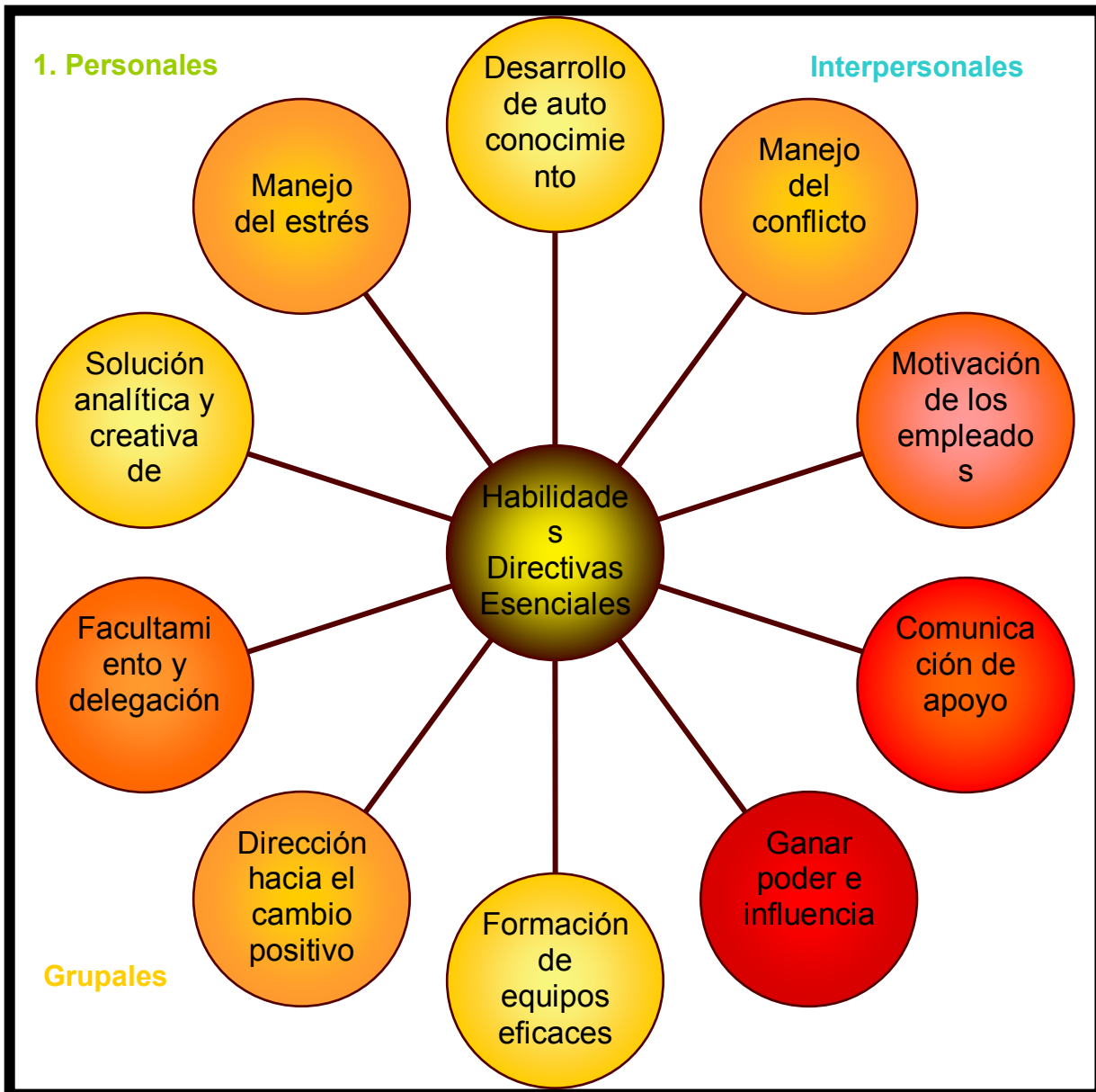
Una primera dimensión de competencias identifica, desde la perspectiva de las habilidades personales, competencias tales como el desarrollo de auto-conciencia, el manejo de estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas; todas herramientas de indudable valor ejecutivo. La segunda dimensión la componen las habilidades de relaciones interpersonales, entre las cuales se mencionan la dirección, la orientación y comunicación de apoyo, la obtención de poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo de conflicto, proporcionando al directivo instrumentos de gestión de personas tendientes al logro de mayor eficacia y eficiencia en la conducción de equipos de trabajo.

Por último, la tercera dimensión del análisis proviene de la perspectiva de las habilidades grupales, entre las cuales se destacan el facultamiento y delegación, la formación de equipos y trabajo en equipos eficaces y la dirección hacia el cambio positivo, todas provistas de un adecuado marco conceptual e instrumental destinado a proveer a los directivos de los medios para alcanzar grados superiores de efectividad en su gestión del colectivo.

**Fin de nodo**

**Inicio de nodo**

## **1.2. Modelo de habilidades directivas esenciales**



Este cuadro fue tomado de ( Newstrom 2007 pag. 54)

El modelo de habilidades directivas nos muestra que cuanto más se avance en las habilidades personales a las interpersonales y a las grupales, las competencias esenciales desarrolladas en el área previa de habilidad le ayudarán a afianzar un desempeño exitoso en la nueva era de las habilidades directivas.

### Actividad 1 (Evidencia de portafolio)

**¿Que habilidades se requiere para ser un administrador eficaz?**

El objetivo de realizar estas entrevistas es obtener información que les permita conocer las funciones de un directivo y las habilidades que se requieren para realizar un trabajo ejecutivo eficientemente.

La actividad a realizar es realizar entrevistas a tres ejecutivos que trabajen tiempo completo. Utilizando las preguntas siguientes:

- 1.- describa por favor un día en su trabajo. ¿Qué hace usted todo el día?
- 2.- ¿a que problemas se enfrenta usted como directivo?
- 3.- ¿Qué habilidades se requieren para ser un directivo eficiente en su línea de trabajo?
- 4.- ¿cuales son las razones por las que los directivos fracasan en puestos como el suyo?
- 5.- ¿cuales son las habilidades extraordinarias de otros directivos eficaces que ha conocido usted?
- 6.- si tuviera que capacitar a alguien para reemplazarlo en su puesto actual ¿en que habilidades fundamentales se centraría usted?
- 7.- en una escala del 1(muy rara vez) al 5 (constantemente), ¿puede usted evaluar cuánto utiliza las siguientes habilidades o conductas durante su día de trabajo?

- Manejar el tiempo personal y el estrés \_\_\_\_\_
- Facilitar la toma de decisiones grupales \_\_\_\_\_
- Solucionar creativamente los problemas \_\_\_\_\_
- Articular y energizar una visión \_\_\_\_\_
- Manejar conflictos \_\_\_\_\_
- Manejar y utilizar poder \_\_\_\_\_
- Delegar \_\_\_\_\_
- Escuchar activamente \_\_\_\_\_
- Dirigir entrevistas \_\_\_\_\_
- Formar equipos y trabajo en equipo \_\_\_\_\_
- Realizar juntas \_\_\_\_\_
- Motivar a los demás \_\_\_\_\_
- Negociar \_\_\_\_\_
- Fijar metas y objetivos específicos \_\_\_\_\_
- Facilitar el cambio organizativo \_\_\_\_\_

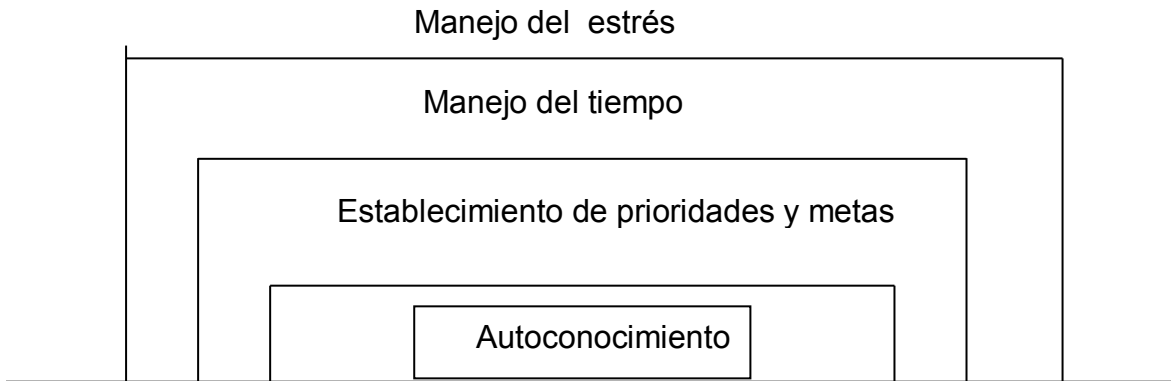
Registrar el título del puesto de cada persona y una breve descripción de su organización. Comente al entrevistado que la información será confidencial y su nombre no es necesario.

Una vez que hayas realizado las entrevistas comunícate, con al menos cinco de tus compañeros y comenta tus resultados comparándolo con los de ellos, y redacta tus conclusiones y envíalas a tu asesor por correo electrónico.

**Fin de nodo**

**Inicio de nodo**

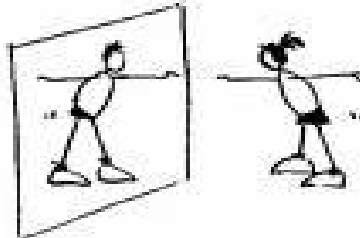
### 1.3. . Jerarquía de habilidades directivas y personales



Este cuadro fue tomado de ( Newstrom 2007 pag. 352)

Messenger nos recuerda **“aquel que gobernará a los demás, debe primero ser amo de si mismo”**. El autoconocimiento reside en el corazón de la capacidad de perfeccionarse a uno mismo, pero no es suficiente. Mientras que el manejo de uno mismo depende primero y principalmente del autoconocimiento como se muestra en el modelo de habilidades directivas y personales en la figura anterior.

### 1.3.1. Desarrollo de auto-conocimiento.



Consiste en la capacidad de conocerse y perfeccionarse uno mismo. Es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal de una persona y en la comprensión y empatía hacia otras personas.

Enigma del auto conocimiento:

Tendemos a tener miedo de cualquier conocimiento que nos pueda causar desprecio por nosotros mismos o hacernos sentir inferiores, débiles, devaluados, malos o avergonzados. Nos protegemos a nosotros mismos y a la imagen ideal que tenemos de nosotros, por medio de la represión y defensas similares que, esencialmente, son técnicas por las cuales evitamos ser conscientes de las verdades desagradables o peligrosas. (Maslow)

**La línea sensible y respuesta de amenazas- rigidez.**

Es el punto en el cual los individuos se vuelven defensivos o protectores, cuando se enfrentan a información acerca de ellos mismos que es inconsciente con su concepto personal o cuando se encuentran en presión para que alteren su comportamiento.

### Áreas importantes de autoconocimiento

1. Valores personales
  2. Estilo de aprendizaje o cognitivo
  3. Orientación hacia el cambio
  4. Orientación interpersonal
- ¿Qué son los valores? Los valores se encuentran las características más estables y duraderas de los individuos. Son los cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y las preferencias personales.
  - Estilo de aprendizaje: se refiere a la inclinación que cada uno de nosotros tiene de percibir, interpretar y responder la información de una manera determinada, esto está basado en dos dimensiones: la forma en que se hace acopio de la información. La forma en que usted evalúa y actúa en relación a la información.
  - Orientación hacia el cambio: el cambio en toda organización es inminente y mientras el ambiente en el que los directivos operan continúa volviéndose caótico, más temporal, más complejo, y más cargado de información, la capacidad de cambiar a los nuevos paradigmas se volverá de suma importancia.
  - Orientación interpersonal: esta es la cuarta área crítica del autoconocimiento, este aspecto difiere en cuanto que se relaciona con tendencias de comportamiento y relaciones con otras personas. Necesidad de inclusión, de control y de afecto.

El **conocimiento del yo interno** ha sido considerado el punto central del comportamiento durante muchos años y más recientemente, el concepto de inteligencia emocional ha sido identificado como uno de los factores más importantes del éxito entre líderes y directivos en forma particular, el autoconocimiento ha sido mencionado como un aspecto crucial de la inteligencia emocional y es más poderoso para pronosticar el éxito en la vida que el coeficiente intelectual (Goleman, 1997).

El **autoconocimiento** es la evaluación continua que una persona hace de sí misma dicho de otra forma las personas desarrollan, mantienen y muchas veces modifican opiniones de sus comportamientos, habilidades, apariencia y valor. Estas evaluaciones son el resultado de dar respuesta a gente y a situaciones, éxitos y porque no a fracasos y a opiniones de las personas que nos rodean. Estas evaluaciones son de suma importancia ya que el resultado es la autoestima.

La autoestima afecta el comportamiento en las organizaciones y en otros medios sociales de forma importante ya que se relaciona con la elección vocacional. Por ejemplo las personas con una autoestima alta asumen riesgos en la elección de

empleos se sienten atraídas por ocupaciones de alto estatus y es probable que elijan empleos no comunes o tradicionales cosa que no sucede con las personas de baja autoestima.

Las personas con un alto autoconocimiento reciben más ofertas de trabajo que aquellos que tienen un bajo conocimiento de sí mismos.

Erich From (1939) fue uno de los primeros científicos del comportamiento en observar la cercana conexión entre el concepto de uno mismo y los sentimientos de una persona hacia los demás: el odio hacia uno mismo es inseparable del odio hacia los demás. Carl Rogers (1995), más tarde propuso que el autoconocimiento y la aceptación de uno mismo son requisitos previos para la salud psicológica, el crecimiento personal y la capacidad de conocer y aceptar a los demás. También sugirió que la necesidad humana básica es de autoestima, y encontró en sus casos clínicos era más poderosa que las necesidades fisiológicas.

La razón por la cual es importante enfocarse en el autoconocimiento es la de ayudar a desarrollar la capacidad de diagnosticar las diferencias importantes entre las personas con las que interactuamos.

### **1.3.2 Manejo del estrés**

#### **Diagnóstico para el manejo del estrés**

El concepto de estrés se remonta a la década de 1930, presentaban síntomas comunes y generales: cansancio, pérdida del apetito, baja de peso, etc. Esto llamo mucho la atención de Slye quien le denomino “síndrome de estar enfermo”.

El estrés es la respuesta del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona. El resultado fisiológico de este proceso es un deseo de huir de la situación que lo provoca o confrontarla violentamente. En esta reacción participan todos los órganos y funciones del cuerpo, incluso cerebro, los nervios el corazón, el flojo sanguíneo, así como una respuesta a los retos de la vida diaria y los cambios.

El manejo del estrés y del tiempo es una de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas dentro de de las actividades de un directivo competente. Atender las situaciones que estresan a los empleados, como sentir que no son capaces de influir en las decisiones o que tienen un control escaso o nulo sobre sus propios planes, fomenta la creación de un ambiente menos tenso, con menor ausentismo y permite lograr una mayor productividad.

El estrés es el término general que se aplica a las presione que las personas sienten en la vida. La presencia en el trabajo es inevitable en algunos puestos, sin embargo las diferencias individuales son responsables de la amplia gama de reacciones ante el estrés. Si una tarea es vista como desafiante por la persona que la realiza esto le produce altos niveles de ansiedad en otra. Cuando la presión aumenta, puede ocasionar una tensión negativa en las emociones, los procesos de pensamiento, las conductas y en la condición física de una persona. Si la tención llega a niveles elevados, los trabajadores desarrollan síntomas de estrés que pueden perjudicar el desempeño laboral e incluso afectar el ambiente laboral. El estrés también conlleva

a enfermedades físicas ya que el sistema corporal interno trata de manejar la tensión. Las enfermedades ocasionadas por el estrés pueden ser por poco tiempo como es un dolor de estómago, y otras pueden ser prolongadas como es la úlcera gástrica.

Por lo tanto es importante que el estrés, tanto dentro como fuera del trabajo se mantenga en un nivel suficientemente bajo para que las personas lo toleren sin desarrollar enfermedades emocionales ni físicas.

### ¿Que causa el estrés?

Según Jean Benjamín Stora “el estrés es causado por el instinto del cuerpo de protegerse a sí mismo”. Este es bueno en emergencias, como el de salirse del camino si viene un carro a velocidad. Pero éste puede causar síntomas físicos si continua por mucho tiempo, así como una respuesta a los retos de la vida diaria y los cambios.

El estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos, derivado directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador.

Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otras más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

Algunos de los aspectos psicosociales que con mayor frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral se menciona en la tabla siguiente.

### Factores Psicosociales que condicionan el estrés

<p><b>A) Desempeño profesional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo de alto grado de dificultad.</li> <li>➤ Trabajo con gran demanda de atención.</li> <li>➤ Actividades de gran responsabilidad.</li> <li>➤ Cambios tecnológicos intempestivos</li> <li>➤ Funciones contradictorias.</li> <li>➤ Creatividad e iniciativa restringidas.</li> <li>➤ Exigencias de decisiones complejas.</li> <li>➤ Ausencia de plan de vida laboral.</li> </ul>	<p><b>B) Dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo inadecuado</li> <li>➤ Mala utilización de las habilidades del trabajador</li> <li>➤ Mala delegación de responsabilidades.</li> <li>➤ Relaciones laborales ambivalentes.</li> <li>➤ Manipulación o coacción del trabajador.</li> <li>➤ Motivación deficiente.</li> <li>➤ Falta de capacitación y desarrollo del personal.</li> </ul>
<p><b>C) Organización y función.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prácticas administrativas inapropiadas.</li> <li>➤ Atribuciones ambiguas.</li> </ul>	<p><b>D) Tareas y Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cargas de trabajo excesivas</li> <li>➤ Autonomía laboral deficiente</li> <li>➤ Ritmo de trabajo apresurado</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desinformación y rumores.</li> <li>➤ Conflicto de autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exigencias excesivas de desempeño.</li> <li>➤ Trabajo monótono o rutinario.</li> </ul>
<p>E) Jornada laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rotación de turno</li> <li>➤ Jornadas de trabajo excesivas</li> <li>➤ Duración indefinida de la jornada.</li> <li>➤ Actividad física corporal excesiva.</li> <li>➤</li> </ul>	<p>F) Medio Ambiente de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Condiciones físicas laborales inadecuadas.</li> <li>➤ Espacio físico restringido.</li> <li>➤ Exposición a riesgos físicos constantes.</li> <li>➤ Ambiente laboral conflictivo.</li> </ul>
<p>G) Empresa y entorno social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Política inestable de la empresa</li> <li>➤ Falta de soporte jurídico por la empresa.</li> <li>➤ Intervención y acción sindical</li> <li>➤ Salario insuficiente.</li> </ul>	

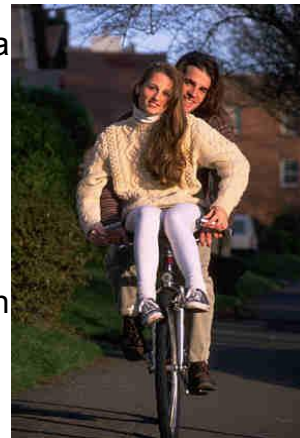
### Método del manejo del estrés

El estrés es una función normal del organismo. No hay vida sin estrés, entendiéndose como activación, pero el exceso nos impide disfrutar de ella y se convierte en un serio peligro para nuestra salud.

El estrés bueno es aquél que nos ayuda a mantenernos alerta y en condiciones de enfrentar desafíos. Por otra parte encontramos el estrés malo, en éste la intensidad y la perdurabilidad de la activación originan alteraciones, tanto físicas como psicológicas.

La disminución en nuestra capacidad de concentración, memoria, energía, cansancio son los estados iniciales, que en caso de progresar, terminan con cuadros más importantes.

Se entiende por estrés aquella situación en la cual las demandas internas o externas superan nuestra capacidad de respuesta.



Existen diversos métodos para que los individuos y las organizaciones manejen el estrés y reduzcan sus efectos dañinos. El manejo del estrés es objetivo de cualquier programa para reducirlo ayudando a la gente a comprender la respuesta al estrés.

#### Métodos individuales

El manejo del estrés por parte de los individuos incluye actividades y comportamientos creados para:

1. Eliminar o controlar las fuentes de estrés.
2. Hacer que las personas resistan más el estrés o capacitarlas para enfrentarlo.

Para el manejo individual del estrés se deben reconocer los agentes estresores que afectan la vida personal, enseguida el individuo necesita decidir qué hacer con ellos. Cada empleado puede asumir la responsabilidad personal de reducir su estrés.

Sugerencias prácticas para el manejo individual del estrés:

- ♣ Planear por anticipado y practicar en forma adecuada una administración del tiempo, aplicando principios de tiempo, por ejemplo:

- \* Haga una lista diaria de sus actividades.
- \* Asigna prioridades a las actividades según su importancia y urgencia.
- \* Programe sus actividades de acuerdo con sus prioridades.

- ♣ Hacer suficiente ejercicio, sujetarse a una dieta balanceada, tener un descanso adecuado y, en general, cuidarse uno mismo.

- ♣ Desarrollar una filosofía sólida de la vida, mantener una actitud positiva, así como tener buen sentido del humor.
- ♣ Concentrarse en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, concederse tiempo para divertirse.

- ♣ Aprender una técnica de relajación, por ejemplo:

- \* Elegir una posición cómoda.
- \* Cerrar los ojos (meditación).
- \* Relajar los músculos.
- \* Mantener una actitud pasiva cuando surjan pensamientos.



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

Las personas somos capaces de adaptarnos a una amplia variedad de condiciones y estímulos ambientales. Pero una consideración importante a tener en cuenta al analizar los efectos de tal adaptación es discernir cuanto control tenemos (o creemos tener) sobre la situación.

El principio general por el que se rigen las llamadas "teorías del control" es que los efectos negativos producidos por el estrés ambiental serán más o menos severos en función del grado de control, real o percibido, sobre el estímulo estresor y, sobre

todo, la fuente productora del estímulo. Cuanto más control se ejerza o se crea ejercer sobre la situación más éxito sobre la reducción del estresor o sobre la capacidad de tolerar y adaptarse a la situación estresante.

**Control cognitivo**, o forma en que una persona interpreta la información ambiental para entenderla mejor la situación y ejercer mayor control sobre ella. La capacidad de predecir efectos y consecuencias está directamente vinculada con el control cognitivo.

➤ **Control decisional**, o posibilidad de poder escoger entre diversas opciones aquella que mejor permita afrontar la situación.

Thompson (1981) añade otra categoría:

➤ **Control retrospectivo**, por el cual percibimos control en el presente sobre situaciones adversas pasadas ("ahora esto ya no me volverá a ocurrir").

Por su parte, Weisz, Rothbaum & Blackburn (1984) distinguen entre **control primario** o control sobre las condiciones existentes y **control secundario** o acomodación a las condiciones existentes y estado de satisfacción por las cosas tal y como son. Los autores hacen notar que existen diferencias culturales a la hora de enfatizar más o menos el control primario sobre el secundario o viceversa.

En principio, la cantidad de control que tenemos es un factor importante. En numerosas ocasiones, la percepción de control, es decir, la creencia de que en un momento dado podemos ejercer control de manera efectiva, puede ser suficiente para reducir los efectos negativos derivados de una situación de estrés, aunque el control real no se llegue a ejercer. Sin embargo, tampoco podemos caer en la simplificación de creer que cuanto mayor sea la percepción de control mejor nos adaptamos a la situación. De hecho, en algunas circunstancias, el control puede llevar a incrementar la sensación de amenaza, la ansiedad o el comportamiento desadaptativo.

#### Estrategias organizacionales para el manejo del estrés:

- Mejorar la selección de personal y colección en los puestos.
- Capacitación.
- Fijar metas realistas.
- Rediseñar los puestos de trabajo.
- Aumentar la participación de los empleados.
- Mejorar la comunicación en la empresa.
- Establecer programas corporativos de bienestar.
- Tomar en cuenta el locus de control (interno o externo), para la colocación de los trabajadores.

## Actividad

### Fuentes del estrés personal

1. Identifique los factores que le producen a usted más estrés en este momento. ¿Qué es lo que crea sentimientos de estrés en su vida?

Fuentes de estrés	Calificación
1.-	_____.
2.-	_____.
3.-	_____.
4.-	_____.
5.-	_____.
6.-	_____.
7.-	_____.
8.-	_____.
9.-	_____.
10.-	_____.
11.-	_____.
12.-	_____.

2.- Ahora dé cada uno de esos factores estresantes arriba mencionados da una calificación del 1 al 100, en base a qué tan poderoso es cada uno al producir estrés.

### 1.3.3. Manejo del tiempo

Cada semana, todos contamos con 168 horas. Pero depende de cada quien aprovecharlas al máximo. Tanto en el trabajo, como en el hogar, todos podemos beneficiarnos de hacer uso del tiempo, el recurso más preciado, en forma eficiente.

La administración del tiempo se refiere a analizar nuestro uso de este recurso en forma regular, para comprender la forma más adecuada de usarlo en forma efectiva.

Manejar su tiempo le obligará a ser explícito en cuanto al valor que le da a su vida personal y profesional, y le permitirá dirigir sus esfuerzos en concordancia. Controlar su tiempo te ayudará a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales está sometido, facilitándole entonces el logro de sus objetivos, y evitando el estrés y el cansancio.

### Control de su tiempo

Existe mucho escrito sobre el manejo del tiempo. Pero la mayoría de quienes conocen el tema coinciden en ciertos elementos básicos para controlar el tiempo:

- Conozca cómo utiliza su tiempo: durante un par de días (mejor aún, una semana), lleve una bitácora del tiempo que dedica a cada actividad. Divida las tareas en categorías como: llamadas, reuniones, visitas inesperadas, trabajo administrativo, viajes, comida, descanso, actividades personales, etc. Analice si el uso de su tiempo se corresponde con sus responsabilidades.
- Establezca sus objetivos: en base a lo que es importante para usted, determine que quiere lograr cada día y semana. Desglose cada objetivo en tareas, asígneles un tiempo estimado a cada una y establezca sus prioridades.
- Organice su tiempo: identifique las herramientas correctas que le permitirán comprometerse a cumplir las tareas identificadas en un tiempo específico. Las herramientas pueden ser: listas de cosas por hacer, calendarios, planificadores, etc.
- Los principales problemas para controlar el tiempo suelen ser:
  - Sobrecargar su horario: tratar de hacer más de lo que resulta posible.
  - Asumir tareas de otros: por ejemplo, cuando un subordinado no hace bien su trabajo.
  - Perdedores de tiempo: tales como llamadas telefónicas no planificadas, visitantes inesperados, reuniones improvisadas, etc.

Una forma de mejorar el uso eficiente del tiempo es estar alerta a las propias tendencias a utilizar el tiempo en forma ineficiente.

Patrones generales de conducta de la mayoría de los individuos en el uso del tiempo.

1. hacemos lo que nos gusta antes de hacer lo que no nos gusta.
2. hacemos las cosas que sabemos hacer más rápido que las cosas que no sabemos hacer.
3. hacer las cosas más fáciles antes que las difíciles.
4. hacemos cosas que requieren poco tiempo antes que las cosas que requieren mucho tiempo.
5. hacemos cosas para las que hay recursos disponibles
6. hacemos cosas que están programadas antes de las cosas que no están programadas.
7. a veces hacemos cosas que están planeadas antes de las que no están planeadas.
8. respondemos a las demandas de los demás

#### **1.4 Valores culturales y personales (instrumentales y terminales)**

Son los cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y las preferencias personales. Son la base para las decisiones cruciales, instrucciones de vida y gustos personales.

Ayudan a definir nuestra moralidad y nuestras concepciones de lo que es bueno. Mucho de lo que somos es producto de los valores básicos que hemos desarrollado a lo largo de nuestra vida.

### **Valores culturales:**

Se consideran **valores culturales** a las tradiciones, los ritos, el lenguaje, el arte, la culinaria y vestimenta.

**Hampden-Tuner- y Trompenaars**, identifican siete dimensiones de valores en las que en las que existen diferencias significativas entre distintas culturas.

- 1. Universalismo
- 2. Particularismo
- 3. Individualismo
- 4. Colectivismo
- 5. Afectividad
- 6. Neutral
- 7. Especifico
- 8. Difuso
- 9. Logro
- 10. Atribución
- 11. Pasado y presente
- 12. Futuro
- 13. Interno
- 14. Externo

#### Primera dimensión:

Las cinco primeras dimensiones se refiere a como los individuos se relacionan con otras personas.

Una segunda dimensión, diferencia a las culturas que valoran el individualismo frente al colectivismo.

Una tercera dimensión, se refiere a la exhibición de sentimientos en público. Identifica una orientación afectiva frente a una orientación neutral.

Una cuarta dimensión, especifica frente a difusa, describe la diferencia entre las culturas que segregan los distintos roles de la vida, como para mantener la privacidad y la autonomía personal comparada con las culturas que integran y funden sus funciones.

Una quinta dimensión, diferencia las culturas que enfatizan una orientación al logro frente a las culturas de orientación a la atribución.

Una sexta dimensión de valor se relaciona con cómo las personas interpretan y manejan el tiempo.

La séptima y última dimensión, se enfoca en el control interno y externo.

Al igual que los países, las organizaciones también tienen sistemas de valores, conocida como cultura organizacional.

### **Valores personales.**

El número total de valores, que las personas tienen es relativamente pequeño y que todos los individuos poseen los mismos valores pero en distintos grados. Un tipo general de valores está etiquetado como instrumental, u orientado a los medios y el otro tipo es Terminal, u orientado a los fines.

Los valores instrumentales prescriben estándares deseables de comportamiento o métodos para lograr un fin. Violar los valores morales ocasiona sentimientos de culpabilidad mientras que violar los valores de competencia conlleva sentimientos de vergüenza.

Los valores terminales prescriben fines o metas deseables para el individuo. Se dice que existen menos valores terminales que instrumentales.

## **Unidad de Competencia II**

# LIDERAZGO

### **Introducción**

Todo administrador exitoso debe de ser capaz de dirigir a su grupo de subordinados. Durante los últimos años el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso en el cual los estudiosos de la conducta humana han tratado de analizar y definir la naturaleza del liderazgo de los gerentes prácticos. En la actualidad es común encontrar infinidad de publicaciones las cuales están repletas de teorías así como también de definiciones sobre el tema, y aún con esto se desconoce muchos aspectos relacionados con el liderazgo.

Sin embargo, es importante distinguir entre administración y liderazgo. La administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. El liderazgo forma parte del trabajo de un administrador y lo podemos definir de la siguiente manera:

1. El liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Hodgetts, Pág.199

2. El **liderazgo** es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para lograrlas. Newstrom W. John. Pag. 159

Podemos encontrar en el concepto de liderazgo tres elementos importantes, como son:

1. Influencia /apoyo,
2. El esfuerzo voluntario y
3. El logro de las metas.

Otra definición de liderazgo nos dice que “es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Entonces podemos decir que, sin el liderazgo una organización sería sólo una masa confusa de gente y máquinas.

El liderazgo es, entonces, “el que transforma el potencial en realidad” por medio de cuatro componentes que son:

- Capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- Capacidad para inspirar a los demás.



- Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

El liderazgo tiene componentes, pero también considera un principio en el cual se rige, este principio menciona que “los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrece los medios para satisfacer sus metas personales”. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan sus motivaciones y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán los líderes.

## 2.2. Habilidades de Liderazgo



Para Kenneth Blanchard, el verdadero líder es quien diseña y desarrolla acciones que le permitan auto educarse y perfeccionarse en las virtudes humanas, con lo cual estará sirviendo de modelo. El autor menciona algunos talentos y habilidades que en su opinión deben desarrollar los líderes en los diferentes ámbitos de su vida.

1. Talento y Habilidades personales. Incluye auto-conocimiento, auto-critica, objetividad y firmeza.
2. Talento y habilidades de relación. Incluye la comunicación efectiva, serenidad y transparencia, percepción y sensibilidad, empatía, delegación y negociación.
3. Talento y habilidades de dirección de equipos. Incluye la definición clara de la misión y los valores, la definición de los objetivos y logros, el manejo de juntas, la presencia directiva y las acciones.

Otro autor Warren Bennis. Puntualiza que los líderes se destacan por poseer 7 atributos esenciales:

1. Competencia técnica: capacidad para el negocio y el dominio de una rama específica.

2. habilidades conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar Huella: llegar a los demás con una trayectoria de resultados.
4. Habilidades sociales o interpersonales: habilidades de comunicación, para delegar y motivar.
5. sensibilidad: habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. Carácter: cualidades personales que definen quienes somos.

Woodcok y Francis nos listan una serie de facultades y habilidades de liderazgo. Éstas son:

<p><b>1.- Facultad de manejarse uno mismo: aprender a tratarse uno mismo como un recurso único y valioso para poder sostener su contribución año tras año.</b></p>	<p><b>2.- Valores personales sólidos: la coherencia de los valores con el concepto actual de administración exitosa, generalmente enfatizan en la eficacia, reconociendo el potencial de la gente y fomentando la apertura a la innovación</b></p>
<p><b>3.- Objetivos personales claros: identificar objetivos de trabajo y metas personales para llegar correctamente a las alternativas y cursos de acción.</b></p>	<p><b>4.- Continuo crecimiento personal: enfrentamiento de las debilidades y estar en continuo perfeccionamiento.</b></p>
<p><b>5.- Habilidad para resolver problemas: debe ser capaz de resolver problemas rápida y eficazmente, en lo que juega un papel fundamental la capacidad intelectual del líder.</b></p>	<p><b>6.- Creatividad e innovación: estar preparado para enfrentar constructivamente los reveses y el fracaso, para manejar el cambio efectivamente.</b></p>

<p>7.- Alta capacidad de influencia: habilidad para persuadir a otros sin recurrir a la autoridad.</p>	<p>8.-Capacidad de supervisión: es la capacidad para lograr resultados mediante el esfuerzo de los subordinados, manejando de manera eficaz los recursos humanos y materiales.</p>
<p>9.- Capacidad para instruir o perfeccionar a otros: aptitudes para ayudar a los demás, para aprender rápida y eficientemente las técnicas y prácticas nuevas.</p>	<p>10.- capacidad para la formación de equipos: capacidad para organizar a la gente en equipos competentes.</p>
<p>11.-Capacidad para hacerse cargo de su propia vida.</p>	

## 2.1. Rasgos de Personalidad y Liderazgo.

A lo largo de los años ha existido una abundante especulación sobre el liderazgo. Y nos hemos formulado algunas interrogantes las más frecuentes son:

1. ¿Qué rasgos tienen en común los líderes que no poseen otras personas?
2. ¿Cuáles son los tipos de conducta más eficaces que otras?
3. ¿Qué importancia tiene para un líder analizar cada situación y después resolver las cosas como se presentan?

**Ejercicio:** Antes de dar lectura al contenido siguiente, da respuesta a las preguntas anteriores y envíalas por correo a tus compañeros y al asesor.

**Podemos identificar cinco rasgos de personalidad que son:**



<b>Amable, sensible, empático.</b>	<b>Amabilidad.</b>	<b>Poco cooperador, irritable.</b>
<b>Dependiente, autodisciplinado.</b>	<b>Meticulosidad.</b>	<b>Desorganizado, descuidado.</b>
<b>Curioso, flexible, receptivo.</b>	<b>Abierto a la experiencia.</b>	<b>Cerrado, con posturas fijas, que ofrece resistencia.</b>
<b>Tranquilo, relajado, seguro.</b>	<b>Estabilidad emocional (afectividad negativa)</b>	<b>Autocrítico, inquisitivo, pesimista.</b>
<b>Asertivo, extrovertido, comunicativo.</b>	<b>Extraversión (afectividad positiva)</b>	<b>Callado, reservado, cauteloso.</b>

## Rasgos del Liderazgo

### CONDICIÓN DE SEGUIDOR



Con pocas excepciones, en las organizaciones los líderes también son seguidores, pues casi siempre reportan a otro funcionario incluso el presidente de una empresa con fines de lucro. Los líderes de una empresa sin fines de lucro deben explicar sus acciones ante un consejo de administración. Los líderes deben ser capaces de ponerse ambos sombreros y relacionarse bien, tanto hacia arriba como hacia abajo. En las organizaciones la capacidad de ser seguidor es uno de los primeros requisitos para un buen liderazgo. Ser un buen seguidor es un terreno de prueba para futuros líderes, un sitio en que se observa estrictamente a los empleados para ver si tienen potencial de liderazgo.

Un desempeño habilidoso de sus funciones actuales abre la puerta a futuras oportunidades de liderazgo. En contraste, mucha gente falla en su trabajo, no como resultado de alguna deficiencia laboral, sino porque le falta capacidad de seguidor. Esta capacidad ayuda a los empleados a apoyar al líder actual y a ser subordinados eficaces.

En la conducta de los seguidores podemos incluir:

- ✓ No competir con el líder para atraer los reflectores
- ✓ Ser leal y apoyar, es decidir, ser jugador de equipo
- ✓ No ser “una persona que a todo diga que sí”, que automáticamente está de acuerdo en todo
- ✓ Actuar como abogado del diablo planteando preguntas reveladoras
- ✓ Enfrentar de manera constructiva las ideas, valores y acciones del líder
- ✓ Anticipar posibles problemas y evitarlos

En consecuencia, los buenos seguidores necesitan tener éxito en su propio trabajo mientras ayudan a los administradores a tener éxito en el suyo. Al mismo tiempo, pueden prepararse para su ascenso mediante el desarrollo de sus habilidades conceptuales y de liderazgo. De modo similar, los buenos líderes no deben olvidar lo que es estar en la trinchera. Muchos líderes eficaces se recuerdan a sí mismos la importancia del rol del seguidor, por lo cual periódicamente dedican tiempo a visitar sus tiendas, trabajar un turno en la planta y llevar a cabo otras actividades para mantenerse en contacto con los empleados que están en la línea del frente

### Líderes positivos y negativos



Los líderes se acercan a las personas para motivarlas en muchas formas. Si el enfoque concede gran importancia a las recompensas – económicas o de alguna otra clase-, el líder usa un liderazgo positivo. Una mejor educación del empleado, implica mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que una motivación satisfactoria del empleado dependa más del liderazgo positivo.



Si lo que se acentúa son las amenazas, temor, dureza y castigos, el líder aplica un liderazgo negativo. Este enfoque puede obtener un desempeño aceptable en el corto plazo en muchos casos, pero tiene altos costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y de superioridad con la gente. Para que el trabajo se

haga, mantienen sobre su personal amenazas de castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de terceros y suspensiones sin sueldo por algunos días. Demuestran su autoridad en la creencia falsa de que atemorizar a todos los llevará a la productividad. Son capataces más que líderes.

Existe un continuo de estilos de liderazgo, que va desde muy positivo hasta muy negativo. Casi cualquier administrador usa todos los días una mezcla de estilos positivos y negativos que se ubica en alguna parte del continuo, pero el estilo dominante establece un tono dentro del grupo. El estilo se relaciona con el modelo propio de comportamiento organizacional. El modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo; en parte, el modelo de custodia es positivo; y los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas son claramente positivos. El liderazgo positivo suele provocar una mayor satisfacción y un mejor desempeño en el trabajo.

### **Los líderes autocráticos, consultivos y participativos**

La forma en que un líder usa el poder también establece un estilo de liderazgo. Cada estilo –autocrático, consultivo y participativo- tiene sus propias ventajas y limitaciones. A menudo, un líder aplica los tres estilos en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser dominante. Un ejemplo es una trabajadora de fábrica que normalmente es autocrática, pero es participativa cuando determina los calendarios de vacaciones, y es consultiva cuando designa a un representante del departamento para el comité de seguridad.

“Los **líderes autocráticos** centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos. Estructuran toda la situación de trabajo de sus empleados, de los que esperan que hagan lo que les dicen y no que piensen por sí mismos. Los líderes asumen plena autoridad y plena responsabilidad. El liderazgo autocrático suele ser negativo, basado en amenazas y castigos, pero puede parecer positivo, como lo demuestra el autócrata benevolente que decide dar algunas recompensas a sus empleados”.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático son: que, a menudo, es satisfactorio para el líder, les permite tomar decisiones rápidas, abre espacios para usar subordinados menos competentes y ofrece seguridad y estructura a los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados les disgusta, en especial si es lo bastante extremo como para crear temor y frustración. Aún más, rara vez genera el fuerte compromiso organizacional entre los empleados que conduce a baja rotación de personal y poco ausentismo.

“**Los líderes consultivos** se acercan a uno o más empleados para solicitar sus puntos de vista antes de tomar una decisión. Sin embargo, estos líderes pueden optar por usar o hacer caso omiso de la información y consejo recibidos. Si consideran que sus aportes han sido utilizados, es probable que los empleados sientan que han causado un efecto positivo; si sus sugerencias se rechazan constantemente, es probable que los empleados crean que han desperdiciado el

“**Los líderes participativos** descentralizan la autoridad de manera clara. Las decisiones participativas no son unilaterales, como sucede con los autócratas, porque en este caso se reconocen los aportes y la participación de los

El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados de las condiciones que afectan su trabajo y se les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y actuar. La tendencia general es utilizar más ampliamente las prácticas participativas porque son congruentes con los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas del comportamiento organizacional.

### **Uso del líder de consideración y estructura**

Podemos mencionar dos estilos distintos de liderazgo que son usados con mayor frecuencia en los empleados estos son: la consideración y la estructura, también conocidos como, **orientación al empleado** y **orientación a la tarea**. Los líderes considerados se interesan en las necesidades humanas de su personal, tratan de construir el trabajo en equipo, apoyan en el terreno psicológico y ayudan a los empleados a resolver sus problemas personales. En el caso de los líderes

estructurados, que están orientados hacia las tareas, se cree que obtienen mejores resultados si mantienen al personal constantemente ocupado, hacen a un lado los asuntos personales y las emociones y lo urgen a producir.

Consideración y estructura parecen ser conceptos algo independientes entre sí, de manera que no deben verse forzosamente como extremos opuestos en un continuo. Los administradores más exitosos son los que combinan una consideración relativamente alta con la estructura

**Ejercicio:**

**Reflexiona sobre la siguiente pregunta y justifica tu respuesta, de acuerdo al contenido desarrollado hasta aquí y al conocimiento que has adquirido en tu experiencia respecto al liderazgo.**

**¿Qué liderazgo consideras el mejor para un administrador y por qué?**

## **2.2. Habilidades del Liderazgo**



Para Kenneth Blanchard, el verdadero líder es quien diseña y desarrolla acciones que le permitan auto educarse y perfeccionarse en las virtudes humanas, con lo cual estará sirviendo de modelo. El autor menciona algunos talentos y habilidades que en su opinión deben desarrollar los líderes en los diferentes ámbitos de su vida.

1. Talento y Habilidades personales. Incluye auto-conocimiento, auto-crítica, objetividad y firmeza.
2. Talento y habilidades de relación. Incluye la comunicación efectiva, serenidad y transparencia, percepción y sensibilidad, empatía, delegación y negociación.



3. Talento y habilidades de dirección de equipos. Incluye la definición clara de la misión y los valores, la definición de los objetivos y logros, el manejo de juntas, la presencia directiva y las acciones.

Otro autor Warren Bennis. Puntualiza que los líderes se destacan por poseer siete atributos esenciales:

1. Competencia técnica: capacidad para el negocio y el dominio de una rama específica.
2. habilidades conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar Huella: llegar a los demás con una trayectoria de resultados.
4. Habilidades sociales o interpersonales: habilidades de comunicación, para delegar y motivar.
5. sensibilidad: habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. Carácter: cualidades personales que definen quienes somos.

Woodcok y Francis nos listan una serie de facultades y habilidades de liderazgo. Éstas son:

<p><b>1.- Facultad de manejarse uno mismo: aprender a tratarse uno mismo como un recurso único y valioso para poder sostener su contribución año tras año.</b></p>	<p><b>2.- Valores personales sólidos: la coherencia de los valores con el concepto actual de administración exitosa, generalmente enfatizan en la eficacia, reconociendo el potencial de la gente y fomentando la apertura a la innovación</b></p>
<p><b>3.- Objetivos personales claros: identificar objetivos de trabajo y metas personales para llegar correctamente a las alternativas y cursos de acción.</b></p>	<p><b>4.- Continuo crecimiento personal: enfrentamiento de las debilidades y estar en continuo perfeccionamiento.</b></p>

<p><b>5.- Habilidad para resolver problemas:</b> debe ser capaz de resolver problemas rápida y eficazmente, en lo que juega un papel fundamental la capacidad intelectual del líder.</p>	<p><b>6.- Creatividad e innovación:</b> estar preparado para enfrentar constructivamente los reveses y el fracaso, para manejar el cambio efectivamente.</p>
<p><b>7.- Alta capacidad de influencia:</b> habilidad para persuadir a otros sin recurrir a la autoridad.</p>	<p><b>8.-Capacidad de supervisión:</b> es la capacidad para lograr resultados mediante el esfuerzo de los subordinados, manejando de manera eficaz los recursos humanos y materiales.</p>
<p><b>9.- Capacidad para instruir o perfeccionar a otros:</b> aptitudes para ayudar a los demás, para aprender rápida y eficientemente las técnicas y prácticas nuevas.</p>	<p><b>10.- capacidad para la formación de equipos:</b> capacidad para organizar a la gente en equipos competentes.</p>
<p><b>11.-Capacidad para hacerse cargo de su propia vida.</b></p>	

Se han llevado a cabo algunas investigaciones para poder identificar las diferentes conductas del liderazgo y se ha demostrado que un liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. También se encontró que las conductas y las habilidades se pueden aprender y modificar, en tanto que, los rasgos en un corto plazo son fijos.

Las habilidades que los líderes utilizan son técnicas, humanas y conceptuales. Aunque estas habilidades se interrelacionan en la practica, pueden ser consideradas por separado.

## Habilidad técnica



“Se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Ejemplos son las habilidades aprendidas por contadores, ingenieros, redactores de textos y fabricantes de herramientas”. La habilidad técnica es rasgo que hace diferente el desempeño en el trabajo en los niveles operativo y profesional, pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas pierden proporcionalmente importancia. Como administradores, dependen cada vez más de las habilidades técnicas de sus subordinados; en muchos casos, nunca han practicado algunas de las habilidades técnicas que supervisan.

## Habilidad humana



“Es la facultad que permite trabajar bien con gente y construir el trabajo en equipo. Incluye un amplio arsenal de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad, y mostrar compasión y apoyo para las personas que lo requieren”.

Ningún líder en ningún nivel organizacional se escapa del requisito de tener buenas capacidades humanas.

## Habilidad conceptual



“Es la facultad de pensar en términos de modelos, desde marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes de largo plazo”. Adquiere más importancia en puestos superiores de administración. Esta habilidad está relacionada con ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a la gente y a la habilidad técnica en las cosas.

El análisis de las habilidades de liderazgo ayuda a explicar por qué los jefes de departamento que han tenido una actuación sobresaliente algunas veces se convierten en vicepresidentes mediocres ya que no utilizan la mezcla adecuada de habilidades que exige el puesto, en particular habilidades conceptuales adicionales.

Actividad:

Da respuesta a la siguiente pregunta e intercámbiala con cinco de tus compañeros; una vez que tengas las respuestas, redacta un texto de una cuartilla en el que presentes un análisis al respecto; agrega los nombres de los compañeros con los que intercambiaste respuestas.

¿Por qué la mayoría de los teóricos se ha desinteresado por la teoría de los rasgos?

## 2.3 Rasgos de los Líderes Efectivos



Las personas se han interesado en la naturaleza del liderazgo desde el principio de la historia. Las primeras investigaciones trataron de identificar los rasgos –características físicas, intelectuales o de personalidad- que establecían una diferencia entre los líderes y los que no lo eran o entre los líderes exitosos y los no exitosos. Se estudiaron muchos factores psicológicos y cognitivos, como la inteligencia, la ambición y la energía. Otros investigadores examinaron las características físicas, como el peso, tamaño y forma corporales, y el atractivo personal. Hoy día muchas corporaciones aplican todavía la controvertida prueba de personalidad de la tipología de Myers-Briggs, basada en la obra del psicólogo Carl Jung, para calificar a los administradores en cuatro dimensiones: extravertidos o introvertidos, pensadores o sondeadores, sensibles o intuitivos y jueces u observadores. Es evidente que persiste el interés y la especulación sobre qué características hacen un buen líder. La investigación actual sobre los rasgos del liderazgo señala que algunos factores ayudan a diferenciar a los líderes de aquellos que no lo son. Los rasgos más importantes (primarios) son un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad y la confianza en sí mismo. La capacidad cognitiva (analítica), el conocimiento del negocio, el carisma, la creatividad, la flexibilidad y la calidez

personal también se desean con frecuencia, pero a menudo se consideran de importancia secundaria.

Una conclusión importante sobre estos rasgos es que no garantizan necesariamente un liderazgo exitoso. Cuando más, pueden considerarse como competencias o recursos personales que pueden o no desarrollarse y usarse. Algunas personas tienen capacidad para ser buenos líderes, y algunas otras optan por no mostrar los rasgos que poseen. Otras pueden tener los rasgos necesarios y el deseo de usarlos, pero nunca se presenta la oportunidad de ponerlos en práctica. Es importante precisar si los rasgos del líder pueden ser adquiridos o mejorados al paso del tiempo por alguien que aspira a ocupar puestos de líder. Aunque puede ser difícil acumular algunos rasgos en el corto plazo es probable que otros (como la confianza en sí mismo y el conocimiento del negocio) puedan ser adquiridos por personas que se dedican a estudiarlos.

Sin embargo, algunos líderes muestran rasgos que pueden ser disfuncionales para el desempeño de su unidad y éxito personal. Un rasgo negativo común es el narcisismo, que implica que los líderes se envanecen con su propia importancia, exageran sus propios logros, buscan favores especiales y explotan a otros para obtener ganancias personales. A menos que sea cuidadosamente controlado, el narcisismo es autoengaños en el mejor de los casos, pero en su peor expresión produce líderes que confían demasiado y peligrosamente en sí mismos, que buscan el poder y tratan de manera desesperada de alimentar sus propios egos. Esto los lleva a no respetar los derechos de otros, a negar la importancia de la empatía y a ser incapaces de apreciar los sentimientos de sus subordinados.

**Actividad. Completa la siguiente tabla.**

Términos	Descripción
a. Creatividad	
b. Narcisismo	
c. Empatía	
d. Carisma	
e. inteligencia	

**Cuando termines envíala al portafolio de evidencias.**

## 2.4 Modelos de Liderazgo

### 2.4.1. Kurt y Lewin

El estudio más famoso fue: la investigación sobre climas sociales de grupo. Dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto, en el primer bloque de estudio se manifestó un liderazgo con estilo democrático y en el segundo bloque fue regido por un liderazgo autocrático y en un tercer bloque el estilo de liderazgo fue el de “laissez-faire”

#### Grupo democrático

- los monitores reunían a los niños y discutían con ellos lo que había de hacerse.
- Elaboraron planes completos y dispusieron qué miembros trabajarían juntos.
- Y el monitor actuó como un miembro más del grupo.

#### Grupo autocrático

- El monitor dijo a los niños qué hacer en cada paso,
- Organizó subgrupos para trabajar juntos sin considerar las preferencias
- Dirigió manteniéndose al margen y en una actitud amigable, pero impersonal.

#### Laissez faire

- Los monitores Laissez-faire permitieron que los niños hicieran lo que les gustase.
- Podrían pedir la información que quisieran y se les proporcionó el material necesario.
- Los monitores no participaban ni ofrecían ayuda a menos que se lo pidieran.

## RESULTADOS

#### Liderazgo Autocrático

- Tuvieron un ambiente con mucha agresividad.
- La agresión no sólo era contra el monitor, sino también entre los mismos niños.

- Cada cual despreciaba el trabajo de los demás haciendo resaltar lo mejor del trabajo propio.

#### Grupos Laissez-faire

- Tuvieron un ambiente caótico
- Los niños hacían lo que se les antojaba, estuviese o no presente el monitor.
- Prácticamente no trabajaban.

#### Grupo democrático

- Fueron más productivos y trabajaron juntos con gusto.
- Desarrollaron espíritu de cuerpo y hablaban de nuestro grupo, modelos, actividades.
- Admiraban los trabajos de los más hábiles sin mostrar envidia.

### 2.4.2. Teoría de los sistemas de LiKert

Sugiere que los estilos de administración se dividen en cuatro sistemas:

- Sistema 1. **Autoritario explotador:** Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.
- Sistema 2. **Autoritario pero Paternal:** Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.
- Sistema 3. Consultivo con derecho a tener la última palabra. Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior, pero permiten la toma de decisiones completas en niveles inferiores y en otros casos actúan consultando los subordinados.

- Sistema 4. Participativo y democrático. En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y los utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido, participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

### **2.4.3. RALPH. M. STOGDILL**

Él señala que existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores, los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder ayudan a definir su posición y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- Cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

### **2.4.4. Rejilla del Liderazgo**

Robert R. Blake y Jane S. Mouton desarrollaron su rejilla gerencial como herramienta para identificar el estilo propio de un administrador. La rejilla, cuya imagen se



encuentra más abajo, se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo de interés por las personas y por la producción, que refleja en esencia las dimensiones de consideración y estructura que se expusieron antes. La rejilla aclara, en una escala de nueve puntos, la forma en que ambas dimensiones se relacionan. También establece un lenguaje y un marco de análisis uniformes para la comunicación sobre los estilos adecuados de liderazgo. Los líderes 1,9 tienen tan elevado interés por las personas, pero tan bajo en su interés por la producción, que el producto que se obtiene suele ser bajo. Se trata de “líderes de club campestre”. En fuerte contraste, los líderes 9,1 están abiertamente interesados en la producción y excluyen las necesidades de sus empleados. Los líderes 9,1 tienden a ser autoritarios. Un líder 1,1 no se interesa lo suficiente en ninguna de las dos dimensiones y es previsible que fracase.

Una situación más deseable de ambas dimensiones va de 5,5 a 9,9, esta última considerada la más eficaz por Blake y Mouton. La rejilla puede ayudar a los individuos a identificar no sólo su estilo de liderazgo principal sino también su estilo secundario. Éste es el que los administradores tienden a usar cuando su estilo normal no genera los resultados previstos. En general, los administradores tienden a ser más autocráticos e interesados en la producción cuando su estilo principal es infructuoso.

Modelos como el de la rejilla gerencial son útiles para destacar las múltiples dimensiones del liderazgo, para hacer que los administradores piensen y hablen de sus estilos y para estimular el debate y propicie más estudios sobre el liderazgo. Juntos, los enfoques iniciales sobre los estilos de liderazgo sirvieron como trampolín a modelos más nuevos, que se estudiarán en la siguiente sección.

Imagen: Rejilla del liderazgo

Interés por la gente	Alto									
	9		1,9						9,9	
	8	CÓMODO Y AGRADEABLE. Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación de trabajo.				LOGRO DE CALIDAD. Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejerzan influencia en los resultados.				
	7									
	6					5,5				
	5			ACOMODACIÓN Y ARREGLO. Con esta forma de atacar el problema "contemporizar para no violentar" y "no hay que buscarle tres pies al gato" puede lograrse algún progreso, pero sólo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía.						
	4									
	3		1,1						9,1	
	2	NEUTRALIDAD DE NO HACER NADA. Forma de encarar el problema, asociada con poco interés. "Cargándole el santo a otro" y un hábilmente camuflado "hacer poco o nada".				PRODUCIR O MORIR. Pueden obtenerse buenos resultados durante un tiempo corto. Empleado a largo plazo, este sistema motiva a la gente a "sabotear el sistema" o cuando menos, hace disminuir la disposición a contribuir.				
Bajo										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Interés por los resultados								
		Bajo								Alto

## 2.4.5 Liderazgo Transformacional



El liderazgo transformador o transformacional pretende un líder que considerando al trabajador como un [individuo](#) pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y [valores](#) y aumentarle la [conciencia](#) de lo que es importante; incrementar su madurez y [motivación](#) para que trate de ir más allá de sus propios intereses, del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su [concepto](#) de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en si, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, [familia](#) y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente

readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su [desempeño](#).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- ✓ Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización que se alcancen las metas.
- ✓ Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- ✓ Motivarlos para que trabajen bien y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

## 2.4.6 Coaching (Entrenamiento)



El Coaching, apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, “lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas”. Se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para

generar resultados.

Los coaches:

- Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Están orientados a los compromisos de la gente que cocean y alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- Demandan que la gente que cocean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
- Están mirando desde el futuro para crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que “está faltando”.

Todos los miembros de su equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de los objetivos de su organización.

- Los mejores coaches son aquellos que saben cómo motivar a los demás, para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, creer en sí mismo y cómo sobreponerse a los fracasos.
- Los coaches, halagan, espolean, habilitan, inspiran, demuestran calidez y apoyo, y mantienen conversaciones informales. Los entrenadores se ven a sí mismos como animadores y facilitadores, al mismo tiempo que reconocen la necesidad ocasional de ser rudos y exigentes.

El entrenamiento puede ser una poderosa herramienta para el liderazgo, si se maneja en forma debida. Se le ha descrito como un arma secreta de algunas organizaciones destacadas, que les permite construir un arsenal de administradores bien preparados. Un buen entrenamiento se enfoca principalmente a elevar el desempeño, usando altas expectativas y una retroalimentación oportuna mientras construyen con las herramientas confianza, respeto mutuo, integridad, apertura y propósito común. Las áreas específicas en que la mayor parte de los administradores necesita entrenamiento son:

- ✓ Mejorar su estilo de interacción.
- ✓ Enfrentar mejor el cambio.
- ✓ Desarrollar sus capacidades de escucha y de expresión oral.

Para facilitar el cambio mediante el entrenamiento, los líderes habilidosos inician diálogos periódicos que mantienen un equilibrio sano entre la construcción de la autoestima del empleado y la introducción de una tensión creativa para el cambio. Los prerrequisitos de un entrenamiento exitoso incluyen la buena disposición a cambiar del empleado, la capacidad de cambiar y la oportunidad de practicar nuevas conductas.

## UNIDAD DE COMPETENCIA 3

# MOTIVACION.

Las organizaciones están en manos de sus gerentes en lo que respecta a la motivación de los trabajadores no obstante la motivación es un proceso demasiado difícil, debido a que las personas responden de manera distinta a los mismos estímulos. Algunos tienen el motivador dinero, y para otros puede ser que su influencia sea mínima a continuación hablaremos de la motivación y sus diferentes teorías.

### 3.1. Concepto.

- La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.
- Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."
- La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares

### CONCEPTOS BASE

**Instinto:** Es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo de situación ambiental.

**Homeostasis:** es un estado uniforme, constante, hacia el que tendemos siempre y que pudiera denominarse "ideal".

**Motivación:** está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; por lo que debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico, psicológico, y aun de tipo social y cultural.

**Motivación adquirida:** Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos sí, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento creando nuestras necesidades.

#### MODELO DE MOTIVACIÓN.

El proceso por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse es la siguiente:

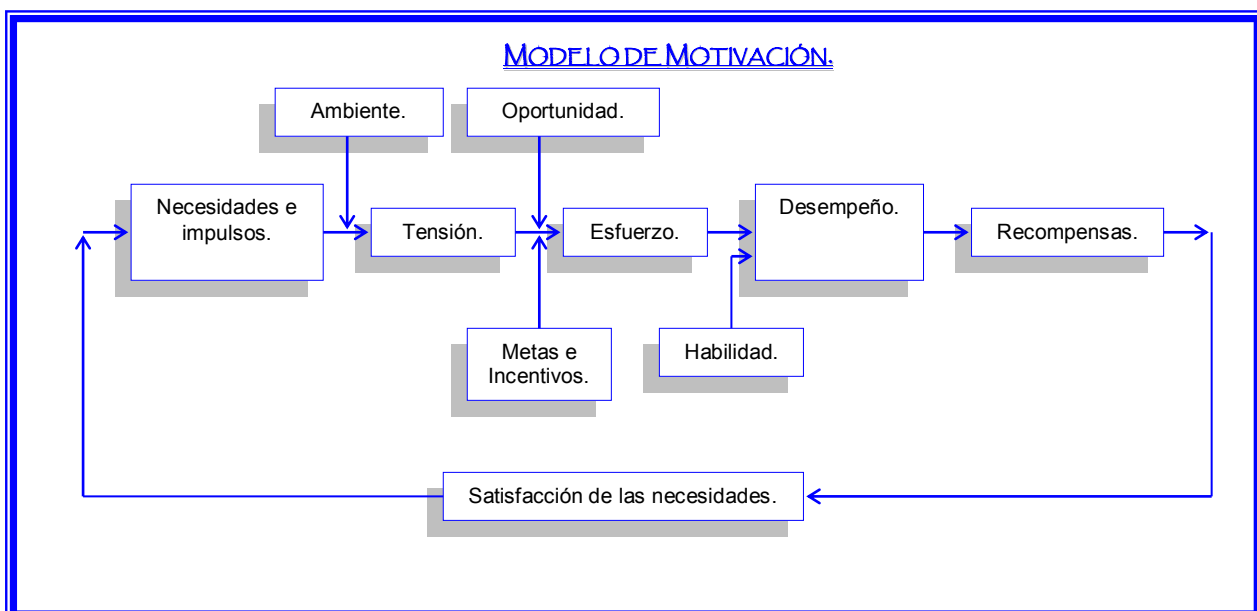
- a. Se presenta un estímulo
- b. La persona responde ha el estímulo.
- c. Se juzga el comportamiento y se decide si es adecuado o no.
- d. En caso positivo se otorga una recompensa, si es inadecuada se da una sanción.
- e. Si se repite la conducta positiva se obtiene el reforzamiento a esa actitud (Por medio de la recompensa) y se obtiene un aprendizaje.
- f. el castigo es menos efectivo, ya que dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice porque; sin embargo reduce la posibilidad de que se repita dicho comportamiento.
- g. El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

**Motivación hacia el trabajo:** el individuo desarrolla un esfuerzo que se propone en su personalidad, pero es condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización; el esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos:

- Los del individuo y
- Los de la organización

Entre más cercanos están unos de otros tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo. Si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización el trabajador recibirá incentivos pero en caso contrario, obtendrá sanciones tanto los premios

como las sanciones van afectar su motivación. No obstante que algunas actividades humanas son espontáneas y carecen de motivación, toda la conducta consciente se lleva a cabo por un motivo o causa. Al final, cualquier persona se queda dormida sin motivación, pero irse a la cama es un acto consciente que requiere motivación. Es tarea de un gerente identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su conducta para motivarlos hacia el desempeño de las tareas. Las necesidades internas crean tensiones que se ven afectadas por el ambiente. Por ejemplo, la necesidad de comida produce la tensión de hambre. La persona hambrienta examina su entorno para ver qué alimentos hay disponibles para satisfacer su hambre. Debido a que el entorno afecta el apetito por clases particulares de comida, un nativo de Veracruz puede desear un pescado asado, mientras que un rancharo de chihuahua puede preferir un buen corte de carne a la parrilla. Las dos personas buscarán satisfacer su necesidad, solo que lo harán con diferentes alimentos. La presencia de una necesidad y el conocimiento de la existencia de incentivos para satisfacer las necesidades propias son también actores poderosos que provocan la liberación del esfuerzo. Por esta razón, es evidente que un punto de partida importante radica en entender las necesidades del empleado. Presentaremos primero varios enfoques tradicionales para clasificar los impulsos y las necesidades; estos modelos tratan de ayudar a los administradores a comprender la forma en que las necesidades internas de los empleados afectan posteriormente su conducta. Además, se desprenden lógicamente del análisis sistemático de la forma de modificar la conducta de los empleados mediante el uso de recompensas que satisfacen tales necesidades.



**MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO.** “La motivación de logro es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por la escalera del éxito. El logro es visto como algo importante principalmente por sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan”.

Múltiples características definen a los empleados orientados hacia los logros. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es sólo moderado y cuando reciben una retroalimentación específica sobre su desempeño anterior. Las personas con un alto impulso de logro asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan una retroalimentación periódica y les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta. Como administradores, tienden a esperar que sus empleados también se orienten al logro. Estas altas expectativas dificultan algunas veces a los administradores orientados hacia el logro el delegar con eficacia y el que los empleados “promedios” satisfagan las demandas de sus jefes.

**MOTIVACIÓN HACIA LA AFILIACIÓN.** La motivación de afiliación es un impulso para relacionarse socialmente con las personas.  
Las comparaciones de empleados motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta.

- La gente orientada hacia el logro, trabaja más duro cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral.
- Las personas que se inclinan hacia la afiliación trabajan mejor cuando se les elogia por sus actitudes favorables y su cooperación.
- La gente motivada por el logro elige auxiliares que sean técnicamente capaces, con poca consideración por sus sentimientos personales respecto de ellos; los que están motivados por la afiliación tienden a elegir amigos y personas agradables, pues sienten una satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones.



- Los administradores con fuertes necesidades de afiliación pueden tener dificultades con su nivel de eficacia. Aunque una gran preocupación por las relaciones sociales positivas suele generar un ambiente de trabajo cooperativo, el excesivo interés en la dimensión social puede interferir con el proceso vital de lograr que las cosas se hagan. Los administradores orientados hacia la afiliación pueden tener problemas para asignar tareas complejas, dirigir las actividades de trabajo y vigilar la eficacia de las labores.

### MOTIVACIÓN HACIA EL PODER.

La motivación de poder es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos.

- La gente motivada por el poder puede ser excelente administradora, si sus impulsos los dirigen a obtener poder institucional y no poder personal.
- El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de otros para bien de la organización. Las personas con esta necesidad buscan su realización por medios legítimos y ascienden a puestos de liderazgo mediante un desempeño exitoso, por lo que son aceptados por otros. Pese a esto, si los impulsos de un empleado lo dirigen a lograr poder personal, tiende a perder la confianza y respeto de empleados y compañeros, y se convierte en un líder organizacional fracasado.

## **3.2. Elementos de un programa de motivación**

### **3.2.1. Supuestos clave para establecer un programa de motivación**

1. Los empleados por lo general comienzan motivados. Por lo tanto una falta de motivación es una respuesta aprendida, muchas veces fomentada por malos entendidos o expectativas no realizadas.
2. El rol del directivo es crear un ambiente de trabajo y de apoyo, que resuelva conflictos, en el que el valor preponderante sea la facilitación y no el control.

3. Las recompensas deben impulsar el alto rendimiento del personal que es consistente con los objetivos de la dirección.
4. La motivación funciona mejor cuando está basada en el autocontrol
5. Los individuos deben ser tratados en forma equitativa.
6. Los individuos merecen retroalimentación oportuna y honesta en el desempeño de trabajo.

Para identificar la necesidad de implantar un programa de motivación es importante considerar los anteriores supuestos y recolectar entre nuestros subordinados la siguiente información con respecto a la relación:

- Motivación ----- Desempeño
- Desempeño ---- Resultados
- Resultados finales ----- Satisfacción.

Podemos mencionar seis elementos de un programa integral de motivación:

#### MOTIVACIÓN → DESEMPEÑO

1. Establecer metas moderadamente difíciles que sean comprendidas y aceptadas.  
Preguntar. “¿Los subordinados comprenden y aceptan mis expectativas de desempeño?”
2. Eliminar los obstáculos personales y organizacionales al desempeño.  
Preguntar “¿Los subordinados sienten que es posible alcanzar estas metas o expectativas?”

#### DESEMPEÑO → RESULTADOS

3. Utilizar recompensas y disciplinas en forma apropiada para extinguir el comportamiento inaceptable y alentar el desempeño excepcional.  
Preguntar. “¿los subordinados sienten que tener un alto rendimiento es más reconfortante que tener rendimiento bajo o promedio?”

#### RESULTADOS FINALES → SATISFACCIÓN

4. Proporcionar incentivos importantes internos y externos.  
Preguntar. “¿los subordinados sienten que las recompensas utilizadas para impulsar el alto rendimiento merecen el esfuerzo?”
5. Distribuir recompensas de manera equitativa.

Preguntar. “¿los subordinados sienten que las prestaciones relacionadas con el trabajo están siendo distribuidas de manera justa?”

6. Proporcionar recompensas oportunas y retroalimentación precisa y honesta a cerca del desempeño.

Preguntar. “¿estamos produciendo la mayor cantidad de nuestras recompensas mediante su manejo sobre una base oportuna como parte del proceso de retroalimentación?”

Preguntar. “¿los subordinados saben dónde se ubican en términos de desempeño actual y oportunidades de largo plazo?”

### 3. 3. TEORÍAS MOTIVACIONALES

Durante los últimos Treinta años se han ofrecido varias teorías importantes, y cada una de ellas pretende explicar la naturaleza de la motivación. Es dividida en dos grupos:

- las teorías de contenido y
- las teorías de proceso

Las teorías de contenido, tratan de explicar las cosas específicas, dentro del individuo o el ambiente, que motivan a las personas y la más conocida de ellas es la jerarquía de las necesidades, de Maslow y que se explican a continuación.

#### TEORÍAS DE CONTENIDO

Llamada también teoría de la necesidad, es la teoría de la motivación que define la motivación en términos de la satisfacción de la necesidad.

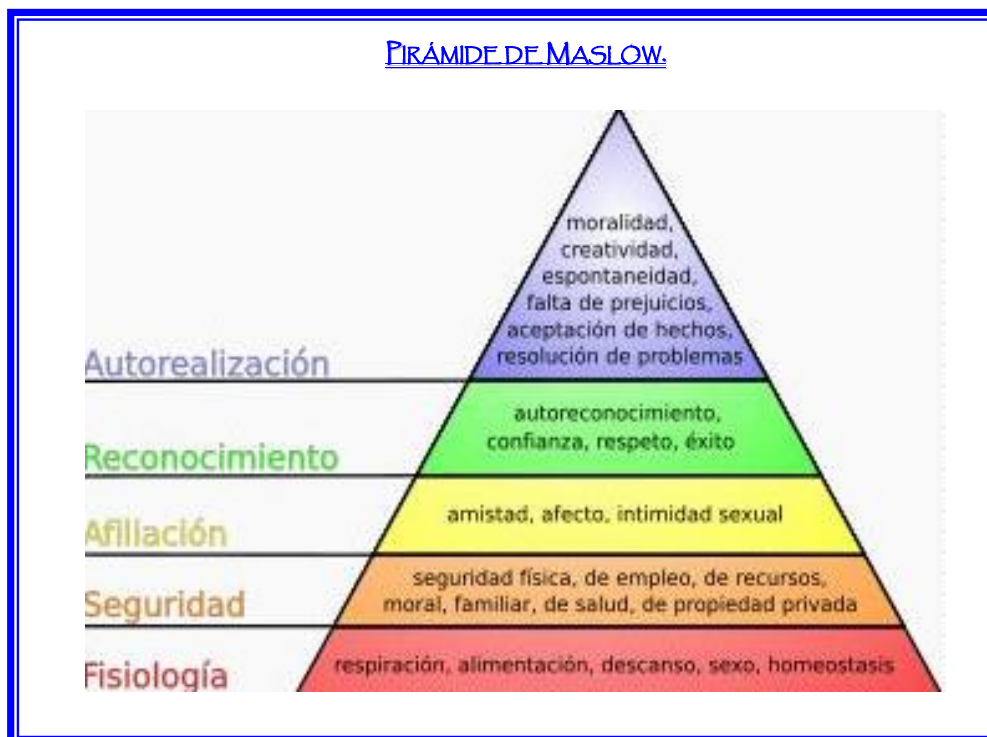
- ✓ Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- ✓ La de los dos factores de Herzberg.
- ✓ MacClelland sobre la motivación por el logro.

#### 3.3.1. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE ABRAHAM MASLOW.



La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide en la cual postuló cinco niveles: Los cuatro primeros

pueden ser agrupados como necesidades del déficit el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide.



### **Necesidades fisiológicas básicas.**

- ✓ Necesidad de respirar
- ✓ Necesidad de beber agua
- ✓ Necesidad de dormir
- ✓ Necesidad de comer
- ✓ Necesidad de liberar desechos corporales
- ✓ Necesidad sexual
- ✓ Necesidad de actividad física.

### **Seguridad.**

Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida. Dentro de ellas se encuentran:

- ✓ Seguridad física
- ✓ Seguridad de empleo
- ✓ Seguridad moral y fisiológica

- ✓ Seguridad familiar
- ✓ Seguridad de autoestima
- ✓ Seguridad emocional.

### **Afiliación.**

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. En el grupo de trabajo, entre estas se encuentran: la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas.

### **Reconocimiento.**

Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima.

### **Autorrealización.**

Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

La jerarquía de las necesidades, de Maslow, sigue gozando de mucha aceptación como teoría de la motivación. Otra teoría que utiliza el concepto de las necesidades humanas como unidad básica de análisis, es la teoría de la satisfacción de las necesidades, que se asocia más comúnmente con David McClelland.

### **Ejercicio:**

- 1. Reflexione sobre la siguiente pregunta y justifique su respuesta, de acuerdo al contenido desarrollado hasta aquí y al conocimiento que ha adquirido en su experiencia respecto a la motivación.**
  
- 2. En su papel de estudiante, ¿se siente usted más motivado por las necesidades de orden superior o inferior de Maslow? Explique por favor la respuesta y describa cómo espera que cambie la motivación una vez que se gradúe.**
  
- 3. Comente la respuesta con sus compañeros y envíe conclusiones por correo a su asesor para evaluación y comentarios.**

### 3.3.2. TEORÍA DE MC. CLELLAND

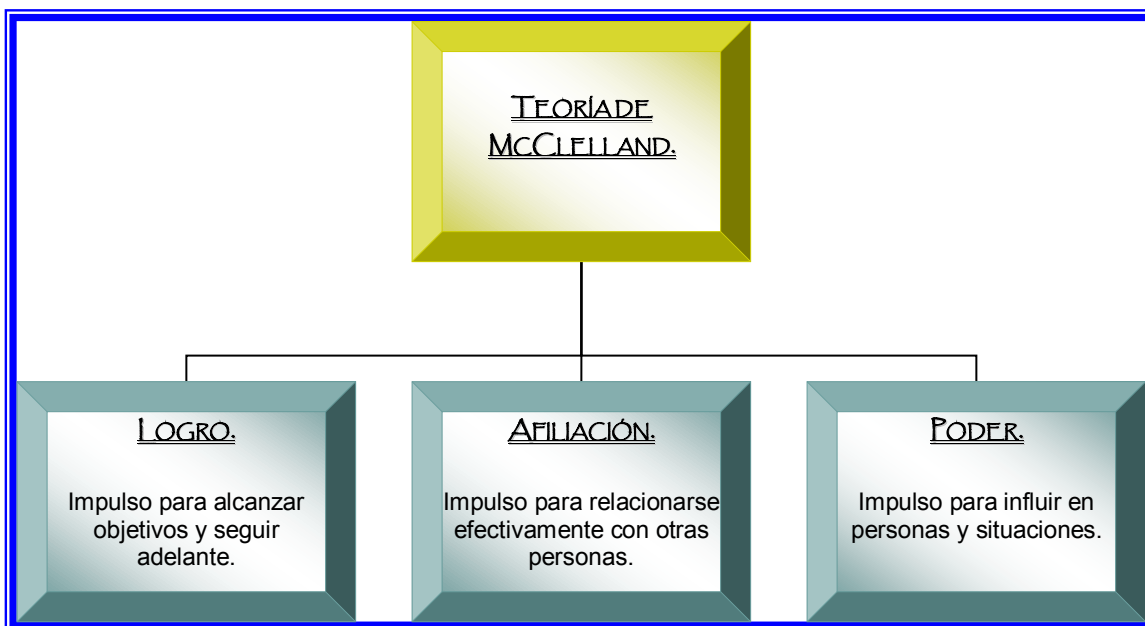
#### TEORÍA DE SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES

Las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida.

Los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la cual crecieron: la familia, escuela, religión y los libros.

#### DAVID MC. CLELLAND.

Postuló que la clave para comprender las necesidades particulares de una persona se encuentra en el nivel inconsciente de su mente. Sostuvo que mostrando un dibujo a las personas objeto de estudio, pidiéndoles a continuación escribir una narración en la que expliquen qué ocurre en el dibujo y cuál podría ser su resultado, esta narración revelaría las necesidades y la motivación del sujeto.



#### Motivación hacia el logro.

Es la medida del deseo que siente una persona para buscar y lograr objetivos claros, auto determinado y moderadamente complejo, con una retroalimentación basada en la consecución de los objetivos auto determinado.

<u>CARACTERÍSTICAS.</u>
✓ Las personas con alta necesidad de logro tienden a auto promocionarse y a orientarse por objetivos y tienden a tomar iniciativas.
✓ Buscan ascender en la escalera del éxito.
✓ Los logros tienen importancia por sí solos.
✓ Trabajan intensamente cuando perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos.
✓ Se responsabilizan de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan de los logros colectivos o individuales.
✓ Trabajan intensamente cuando sus superiores les proporcionan evaluaciones detalladas de su comportamiento en el trabajo.

### **Motivación hacia la afiliación.**

- ✓ Es el deseo de trabajar con otros, de interactuar con otros y de prestarles apoyo.
- ✓ El deseo de aceptación social es una fuerza motivadora en la vida cotidiana.
- ✓ Las organizaciones de trabajo son Instituciones sociales importantes en las que las personas entran en mutuo contacto con carácter regular.
- ✓ El interés por las relaciones sociales positivas suele producir un ambiente de trabajo cooperativo, pero su énfasis excesivo interfiere en el proceso de lograr que se realice el trabajo.

<u>CARACTERÍSTICAS.</u>
✓ Tienen a rodearse de amigos

- ✓ Obtienen satisfacción interna por estar entre amigos y quieren libertad en el trabajo para formar esas relaciones.

### Motivación hacia el Poder.

- ✓ Es el deseo de ejercer influencia y control sobre otras personas, también es un determinante de la conducta.
- ✓ Las personas tienden a dominarse unas a otras, Ej. al dominio de la policía, los directivos, los guías turísticos, etc.

#### CARACTERÍSTICAS.

- ✓ Son aquellas que desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello.
- ✓ Buscan el poder por medios legítimos y ascienden a las posiciones de liderazgo mediante su rendimiento satisfactorio, de modo que reciben la aceptación de los demás.

La investigación de la motivación de las realizaciones ha sido de gran utilidad para ayudarnos a entender las características de los grandes realizadores y el modo en que los gerentes pueden tratar de desarrollar esta necesidad en sus subordinados. No obstante, ¿Cómo pueden motivar los gerentes al total de sus subordinados, que no son grandes realizadores? Además, ¿Qué factores específicos, tales como dinero, condiciones de trabajo reconocimiento, debe ofrecer el gerente para motivar realmente al personal? Vroom trata de dar respuesta a estas preguntas en su teoría de las expectativas.



### 3.3.3. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.

Actualmente, algunos científicos de la conducta están enfocados en las teorías de procesos, atienden primordialmente la forma en que la conducta se inicia se dirige, sostiene y detiene. La más conocida de éstas es la teoría de las expectativas, desarrollada por Víctor U. Vroom, tiene sus orígenes en los trabajos por Tolman y Lewin, postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que resguardan creencias, esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Y cuando se analizan para que sean determinadas sus motivaciones es necesario entender qué es lo que las personas buscan en la organización y como creen poder obtenerlo, el resultado es que la motivación es producto de tres factores: la intensidad con la que se desea la recompensa (valencia), la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo resulte en un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación de que el desempeño permita recibir la recompensa (instrumentación). Esta relación se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{instrumentación} = \text{Motivación}$$

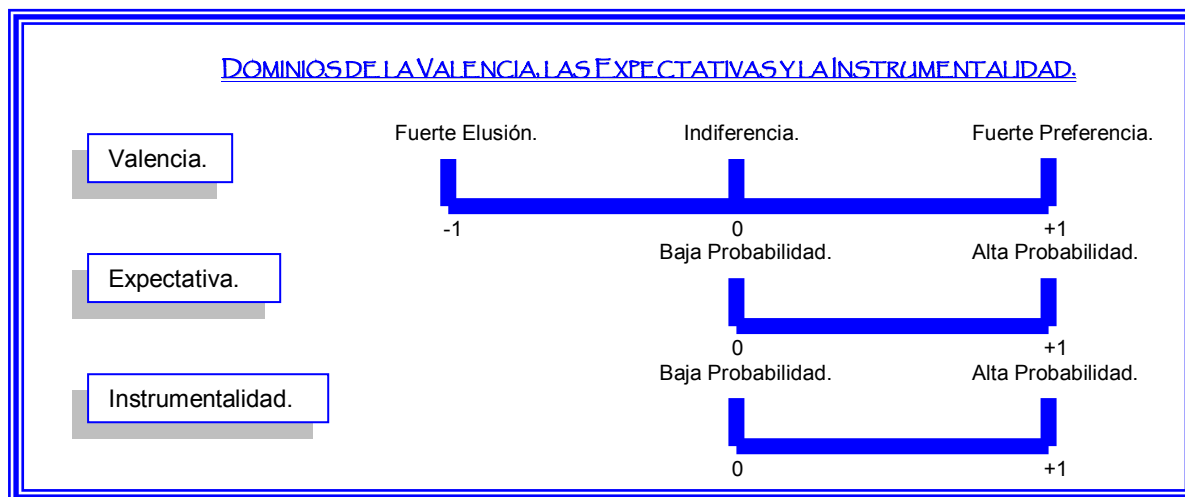
### LOS TRES FACTORES.

#### **Valencia.**

La valencia se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Es una expresión de la intensidad del deseo de alcanzar una meta.

Por ejemplo, si un empleado desea intensamente ocupar un cargo más elevado en la estructura organizacional, esa promoción tiene una alta valencia para la persona. Para cada persona, la valencia de una recompensa está condicionada por la experiencia, y puede variar en forma sustancial en un periodo a medida que las necesidades antiguas se satisfacen y surgen necesidades nuevas.

La valencia puede ser positiva o negativa. Cuando una persona prefiere no alcanzar un resultado, en contraste con lo alcanzado, la valencia es una cifra negativa. Si una persona es indiferente a un resultado la valencia es 0. Los límites van de -1 a +1.



Este cuadro fue tomado de Newstrom, pag. 116

Algunos empleados encontrarán una valencia intrínseca en el trabajo en sí, en particular si tienen una fuerte ética laboral o motivación de competencia. Ellos obtienen satisfacción directamente de su trabajo, pues poseen un sentido de culminación, de hacer una tarea correctamente o de crear algo.

### Expectativa.

La expectativa es la fuerza de la creencia de que el esfuerzo propio relacionado con el trabajo dará por resultado la feliz conclusión de una tarea.

Por ejemplo, una persona que vende seguros de vida de puerta en puerta puede saber, por su experiencia, que el volumen de ventas tiene una relación directa con el número de visitas que realiza. Las expectativas se expresan como probabilidades, es decir, la estimación del empleado del grado en que el desempeño estará determinado por el monto del esfuerzo realizado. Debido a que la expectativa es la probabilidad de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede ir de 0 a 1. Si un empleado considera que no hay posibilidades de que su esfuerzo lo lleve al desempeño deseado, la expectativa es 0. En el otro extremo, si el empleado tiene

una confianza absoluta de que puede terminar bien la tarea, la expectativa tiene un valor de 1. Lo normal es que el empleado estime sus expectativas en algún punto entre ambos extremos.

### **Instrumentación.**

La instrumentación representa la creencia del empleado de que recibirá una recompensa una vez que concluya la tarea.

En este caso, el empleado elabora otro juicio subjetivo respecto de la probabilidad de que la organización aprecie su desempeño y administre las recompensas en forma correspondiente. El valor de la instrumentalidad se ubica entre 0 y 1. Por ejemplo, si un empleado ve que los ascensos se suelen basar en los datos del desempeño, la instrumentalidad tendrá una alta calificación. Sin embargo, si no está clara la base de estas decisiones o si se sospecha favoritismo, se estimará una baja instrumentación.

### **INTERPRETACIÓN DEL MODELO DE EXPECTATIVAS.**

#### **Ventajas**

- Este modelo de expectativas es una herramienta valiosa que ayuda a los directivos a reflexionar sobre los procesos mentales que conducen a la motivación.
- También alienta a los administradores a diseñar un clima motivacional que estimule la conducta apropiada del empleado. Los administradores deben comunicarse con los empleados mediante tres clases de preguntas:
  - ✓ ¿Cuál de las recompensas disponibles aprecia usted más?
  - ✓ ¿Cree usted que su esfuerzo de por resultado un buen desempeño? (Y sino, ¿qué puedo hacer para que usted tenga esa certeza?)
  - ✓ ¿Cuán probable es que usted reciba las recompensas que desea si tiene un buen desempeño?

Los administradores deben enfrentar algunas tareas difíciles, como decirles a los empleados que algunas recompensas deseadas no están disponibles, o explicarles por qué otros factores pueden limitar su desempeño a pesar de un esfuerzo.

## Limitaciones

- A pesar de su atractivo general, el modelo de expectativas tiene algunos problemas.
- Necesita someterse a más pruebas para construir una amplia base de evidencia de investigación que lo respalde
- La combinación multiplicativa de los tres elementos necesita sustanciarse más. Deben incluirse recompensas intrínsecas y extrínsecas. Los efectos previstos de resultado múltiples a partir del mismo esfuerzo deben quedar incluidos en el modelo

El modelo plantea algunas preguntas fundamentales:

- ¿Es tan complejo que los administradores tiendan a usar sólo sus elementos más sobresalientes y a no explorar sus detalles y consecuencias?
- ¿Lo pasarán por alto de plano otros administradores?

Los administradores de puestos operativos no tienen el tiempo ni los recursos suficientes para aplicar un sistema motivacional complejo. Sin embargo, a medida que comienzan a aprender de él tal vez puedan usar algunas de sus partes.

**Ejercicio: Reflexione sobre la siguiente pregunta y justifique su respuesta, de acuerdo al contenido desarrollado hasta aquí y al conocimiento que ha adquirido en su experiencia respecto a la motivación.**

**¿Cómo usaría el modelo de expectativas en el caso siguiente?**

**Usted quiere que dos empleados intercambien sus periodos vacacionales del verano a la primavera, de manera que las necesidades del trabajo se puedan atender debidamente durante el verano.**

**Envíe su respuesta por correo a los compañeros y al asesor para su evaluación y comentarios.**

# COMUNICACIÓN.

Dentro de una organización existen procesos básicos que enlazan al trabajador, al grupo y a la organización. Uno de éstos es el proceso de comunicación. Las decisiones tomadas deben ser transmitidas al personal de la organización para su implantación con el propósito de evaluar el progreso logrado y determinar las acciones futuras. Es aquí donde la comunicación juega un papel muy importante.

## 4.1 Concepto.

**La comunicación:** es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra.



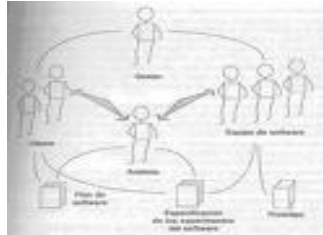
La comunicación eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una puede compartir lo que siente y sabe

“Una encuesta de administradores enfocada en sus creencias sobre diversas áreas de habilidades llegó a dos conclusiones contundentes. Primero, se calificó a la “comunicación” como la habilidad más importante para la organización. Segundo, el nivel actual de competencia en las comunicaciones de los administradores apenas pudo calificar en el duodécimo lugar de veinte posibles. Es evidente que hay posibilidades de mejora en esta área crucial de habilidades”. Newtrom, pag. 45

Para que exista la comunicación es necesario que existan por lo menos dos personas; Una que ocupa el papel de emisor y otra que sea el receptor. Ya que una persona sola no se puede comunicar. Es necesario que existan uno o más receptores que hagan posible completar el proceso de comunicación.

## 41.1 IMPORTANCIA DE COMUNICACIÓN.

El proceso de comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas propuestas. Una parte de esta información es procesada por líneas formales, en tanto que la restante es transmitida por líneas informales.



- Las organizaciones no serían nada sin la existencia de la comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones.
- La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros.
- La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración -planeación, organización, dirección y control-, de modo que las organizaciones puedan lograr sus metas y superar sus retos.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. La gente entiende mejor sus puestos y se siente más comprometida con ellos.

### 4.2.1. COMUNICACIÓN FORMAL

Las estructuras de las organizaciones es la que establece los canales formales de comunicación estos canales más comunes son dos: el descendente y el ascendente que son utilizados en las empresas.

La estructura de la organización, es la que establece los canales formales de comunicación los canales más comunes son: la comunicación ascendente y la comunicación descendente.



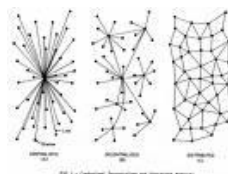
**Comunicación descendente.** Sirve para transmitir las directrices de un superior a los subordinados. Y su propósito fundamental es proporcionar las suficientes instrucciones de trabajo concerniente a lo que se debe hacer quien y cuando se debe realizarlo.



**Comunicación ascendente.** Este tipo de comunicación le da a la administración la oportunidad de retroalimentarse de información que viene de los subordinados y le permite medir el clima organizacional y puede enfrentarse a problemas como son: quejas, o la baja productividad, antes de que se conviertan en graves problemas.



**Comunicación horizontal.** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico y tiene como objetivo la integración y la coordinación.



**Comunicación informal.** Comprende toda aquella información no oficial entre los grupos de personas. Davis les dio el nombre de “red de relaciones sociales que

brotan espontáneamente cuando las personas se unen. Son la expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse”.Hodgetts. pag.328

El personal de la organización utiliza los canales informales para complementar los formales. En la mayoría de los casos, la comunicación informal se basa en la información de boca en boca. Como resultado, es común encontrar que los miembros de los grupos informales entran en contacto entre sí durante su rutina cotidiana de labores.

**Comunicación efectiva** es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz.



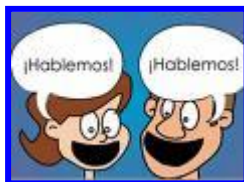
En la era de la comunicación electrónica, el medio que se utiliza con mayor frecuencia para transmitir mensajes a otras personas es por la vía electrónica. El correo electrónico ahora forma parte de los canales de comunicación en las organizaciones, y tiene el fin de agilizar el flujo de información, el compartimiento de conocimientos, la consistencia en la comunicación, la calidad de la retroalimentación y la velocidad o ciclo de tiempo.

Problemas con la comunicación electrónica es que:

1. Las personas son bombardeadas con exuberancia de información, presentada de manera pobre, por lo que tienen menos deseos de abrir todos los mensajes dirigidos a ellas.
2. Nadie pone en contexto todas estas ráfagas de mensajes, así que mucha de la información carece de significado y de trascendencia.
3. La interpretación y uso efectivo de la información aún depende de la relación que el receptor tiene con el emisor. La interpretación exacta y efectiva del



envío de mensajes depende de las relaciones de confianza y contexto compartido.



### LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN



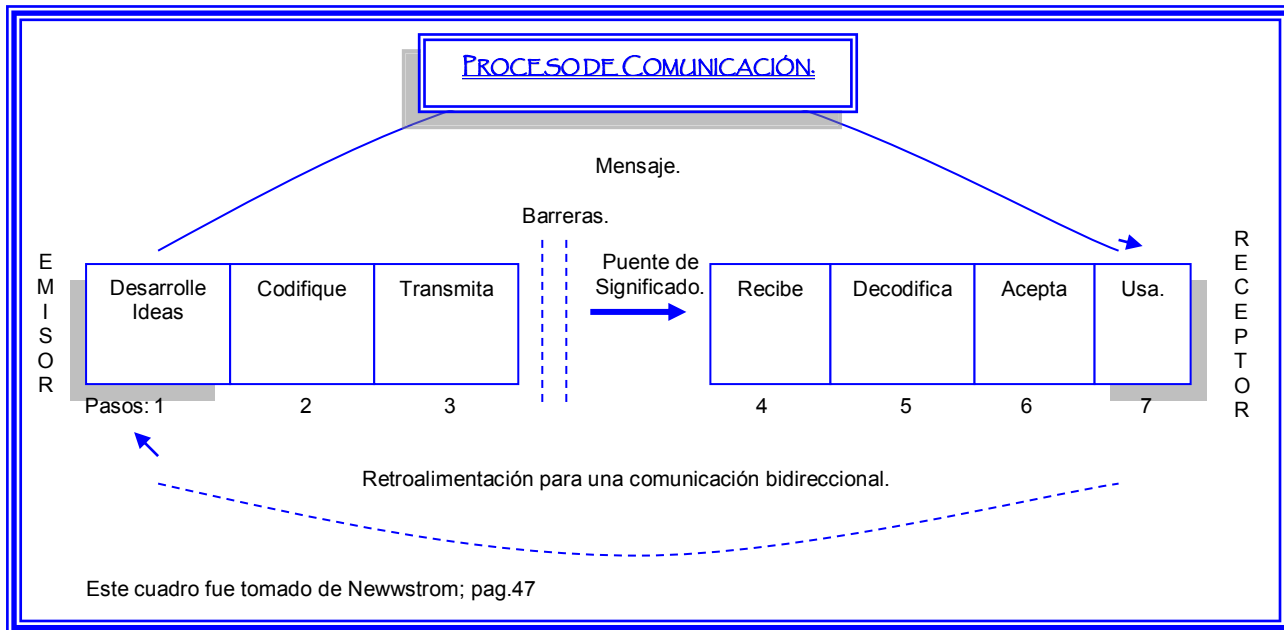
En el liderazgo podemos mencionar que su eficiencia depende de cómo los líderes sepan llevar a cabo los procesos de comunicación con los miembros de la organización.

El proceso de comunicación en las organizaciones tiene el papel central, principalmente en la comunicación interna, una vez que facilita las relaciones y los compromisos entre las personas y los grupos de la organización. Todo ello se lleva a cabo con una cierta lógica y permanencia, según determinadas necesidades y creando patrones de relaciones interpersonales.

### Proceso de transmisión de mensajes orales y escritos

El **proceso de comunicación bidireccional** es el método por el cual un emisor llega hasta proceso un receptor con un mensaje.

El proceso requiere siempre ocho pasos, ya sea que ambas partes hablen, usen gestos corporales o empleen algún medio de comunicación de tecnología avanzada.



**DESARROLLE UNA IDEA.**

El paso 1 es desarrollar una idea que el emisor trata de transmitir. Éste es el paso clave porque, a menos que haya un mensaje que valga la pena, todos los otros pasos son algo inútiles. Este paso se expresa en el letrero que algunas veces se ve en las paredes de oficinas o fábricas, que dice: “Asegúrese de tener conectado el cerebro antes de poner en marcha la boca”.

**CODIFIQUE.**

El segundo paso es codificar (convertir) las ideas en palabras, gráficas, otros símbolos adecuados para su transmisión. En este punto el emisor determina el método de transmisión de manera que las palabras y símbolos se puedan organizar en forma adecuada para el tipo de transmisión. Por ejemplo, en general un diálogo no se organiza del mismo modo que un memorándum escrito.



que

La clave para una codificación exitosa está en el proceso de armar un asunto para su presentación. En la formulación se usa un lenguaje rico, colorido, cuidadosamente seleccionado, para moldear las percepciones de los receptores. El emisor de una comunicación le da forma a un asunto cuando lo coloca en un contexto o entorno

particular para manejar el significado en forma eficiente que pueda generar la respuesta que esperamos.

### TRANSMITA.



Cuando el mensaje se desarrolla, el siguiente paso es transmitirlo por el método más conveniente, pudiendo ser un memorándum, por llamada telefónica o por visita personal. El emisor también trata de mantener el canal de comunicación libre de obstáculos o interferencia, de manera que el mensaje tiene posibilidades de llegar al receptor y motivar su atención. Ejemplo: En las entrevistas para solicitar empleo, en las evaluaciones de desempeño, en estos dos casos es conveniente no tener distractores.

### RECIBE.

La transmisión permite que otra persona reciba un mensaje, que es el paso siguiente. Este paso transfiere la iniciativa hacia el receptor, que se sintoniza para recibir el mensaje. Si es oral, el receptor necesita ser un buen escucha.



Si el receptor no emite una reacción, el mensaje será repetido o en su caso aclarado por el emisor.



### DECODIFIQUE.

El quinto paso consiste en decodificar el mensaje, de manera que pueda ser entendido y comprendido por el receptor.

La comprensión puede ocurrir sólo en la mente del receptor. Un comunicador puede hacer que otros escuchen, pero no hay forma de que los haga entender. Muchos

administradores, creen que decirle algo a alguien es suficiente, pero la comunicación no puede seguir adelante sino hay una comprensión eficiente del mensaje.

### ACEPTE.

ya que el mensaje has sido recibido y decodificado por el receptor ,tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, es el siguiente paso. Desde luego, lo ideal seria que el receptor aceptara la comunicación en la forma pretendida, modo que las actividades puedan avanzar según lo planeado. Sin embargo, la aceptación es materia de elección y grado tal que el receptor tiene control considerable sobre si debe aceptar todo el mensaje o sólo partes de éste.



que  
de

Factores que afectan la decisión de aceptación:

- la autoridad y credibilidad del emisor,
- las habilidades de persuasión del emisor y
- las consecuencias de conducta para el receptor.

### USE.

El paso 7 en el proceso de comunicación, es que el receptor use la información. El receptor puede desecharla, efectuar la tarea como se le dijo, almacenar la información para el futuro o hacer alguna otra cosa. Éste es un paso crucial en la acción, y el receptor es el que está principalmente en control de lo que se va a hacer.



### RETROALIMENTE.

Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, ocurre la retroalimentación. Ésta completa el ciclo de comunicación, porque hay un flujo de mensaje del emisor al receptor y de vuelta al emisor. En este caso se

dice que la comunicación existió ya que si el mensaje no genera alguna reacción se considera que la comunicación no existió.

Si es necesario, el emisor debe buscar y solicitar la retroalimentación del receptor. Cuando ocurre esta comunicación bidireccional, ambas partes experimentan mayor satisfacción, se evita la frustración y se mejora mucho la corrección del trabajo.

### **4.3. BARRERAS DE COMUNICACIÓN**

No todos los intentos de comunicación se ven alcanzados con éxito y suele suceder que en algunas ocasiones haya interrupciones en la transmisión, provocadas por numerosas interferencias que pueden limitar su comprensión. Estas interferencias son conocidas como, barreras de la comunicación. Podemos mencionar tres tipos las personales, físicas y semánticas.

#### **BARRERAS PERSONALES.**

Son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones humanas, valores y malos hábitos de escucha.

La percepción deficiente de cualquiera de nuestros sentidos puede distorsionar el mensaje e impedir la recepción y la retroalimentación.

#### **BARRERAS FÍSICAS.**

Se refieren a que no se cuenta con los elementos adecuados para transmitir el mensaje por lo que este puede ser desvirtuado y recibirse de manera inadecuada.



Una barrera física es una distracción causada por un ruido, que ahoga de momento un mensaje de voz. Otras barreras físicas incluyen las distancias entre la gente.

## **Barreras semánticas.**

Las barreras semánticas surgen de limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos. Los símbolos tienen diferentes significados, y tenemos que escoger un significado entre muchos. Algunas veces escogemos un significado erróneo y ocurren malentendidos.

El uso de modismos, extranjerismos o tecnicismos en un dialogo puede fragmentar la idea o intención del mensaje, esto ocasiona que el receptor confunda el significado al anular y sustituir las palabras que no comprende por otras, que a su Juicio, tienen algo que ver.

### **Actividad**

**Analice el caso siguiente**

#### **Una disolución en la comunicación**

Tania Hernández fue contratada por una empresa de transportes, para laborar en el área de elaboración de órdenes de trabajo en esta empresa. En las primeras tres semanas fue capacitada y tomo un curso donde se le enseñó a calificar, codificar e ingresar las ordenes en la computadora. El instructor participo con ella la mayor parte del tiempo al principio, después disminuyo la frecuencia conforme ella adquiría

destreza y confianza. Tania estaba contenta con su empleo y le agradaba el horario de trabajo. Al terminar la capacitación. Se le informo que se debería reportar al área de elaboración de órdenes de trabajo el siguiente lunes. En el momento de ser contratada Tania no le quedo claro la información escrita relativa a su horario de trabajo, o tal vez no se le indico por parte del área de Recursos Humanos que laboraría en un turno especial de las 6:00 a..m hasta las 13:00 p.m. en el primer día de trabajo Tania no se presento en el turno que debía, cuando llego a las 8:30 a.m. el jefe le reclamo su falta de responsabilidad Tania respondió manifestando que ella no podía trabajar en ese turno porque tenia que preparar a sus hijos para la escuela, y considero renunciar si no se le permitía trabajar en el turno siguiente. Existiendo una fuerte carga de trabajo y una baja oferta de candidatos en el mercado laboral, para el Jefe el trabajo de Tania era necesario pero no podía ocuparla en el turno que ella pretendía.

**Pregunta:**

**1.- analice los bloqueos de la comunicación en este caso, ideas como la comunicación ascendente descendente, la escucha, las presentaciones previas del puesto, la retroalimentación y las inferencias.**

De respuesta a esta pregunta y coméntelo por lo menos con cinco compañeros por correo y envíe conclusiones a su asesor.

#### **4.4. HABILIDADES BASICAS PARA COMUNICARSE**

Todos conocemos y podríamos citar en teoría cuales son los principios básicos para lograr una correcta comunicación, pero, frecuentemente nos olvidamos de ellos. Algunas de las estrategias que podemos emplear son tan sencillas como las siguientes:

##### **LA ESCUCHA ACTIVA.**



Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de

comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

#### **Elementos que facilitan la escucha activa:**

- ✓ Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- ✓ Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

#### **Elementos a evitar en la escucha activa:**

- ✓ No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- ✓ No interrumpir al que habla.
- ✓ No juzgar.
- ✓ No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.



- ✓ No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- ✓ No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- ✓ No contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- ✓ Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

### **Habilidades para la escucha activa:**

**Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

**Parfrasear:** Este concepto significa verificar o decir con palabras propias lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

**Emitir palabras de refuerzo o cumplidos:** Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".

**Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:

- ✓ "Si no te he entendido mal..."
- ✓ "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
- ✓ "A ver si te he entendido bien...."

### Expresiones de aclaración serían:

- ✓ "¿Es correcto?"
- ✓ "¿Estoy en lo cierto?"

### ALGUNOS ASPECTOS QUE MEJORAN LA COMUNICACIÓN.

- ✓ Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es. Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan sus defensas. Hablar de lo que es una persona sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Eres un desastre"; mientras que hablar de lo que hace sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Últimamente te olvidas mucho de las cosas".
- ✓ Discutir los temas de uno en uno, no "aprovechar" que se está discutiendo, por ejemplo sobre la impuntualidad de la pareja, para reprocharle de paso que es un despistado, un olvidadizo y que no es cariñoso.
- ✓ No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas, ya que producirían un estallido que conduciría a una hostilidad destructiva.
- ✓ No hablar del pasado. Rememorar antiguas ventajas, o sacar a relucir los "trapos sucios" del pasado, no sólo no aporta nada provechoso, sino que despierta malos sentimientos. El pasado sólo debe sacarse a colación constructivamente, para utilizarlo de modelo cuando ha sido bueno e intentamos volver a poner en marcha conductas positivas quizá algo olvidadas. Pero es evidente que el pasado no puede cambiarse; por tanto hay que dirigir las energías al presente y al futuro.
- ✓ Ser específico. Ser específico, concreto, preciso, es una de las normas principales de la comunicación.
- ✓ Evitar las generalizaciones. Los términos "siempre" y "nunca" raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas. Es diferente decir: "últimamente te veo algo ausente" que "siempre estás en las nubes".

- ✓ Ser breve. Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quién escucha. Cuidar la comunicación no verbal. Para ello, tendremos en cuenta lo siguiente:
- ✓ La comunicación no verbal debe de ir acorde con la verbal. Decir " ya sabes que te quiero" con cara de fastidio dejará a la otra persona peor que si no se hubiera dicho nada.
- ✓ Contacto visual. Es el porcentaje de tiempo que se está mirando a los ojos de la otra persona. El contacto visual debe ser frecuente, pero no exagerado.
- ✓ Afecto. Es el tono emocional adecuado para la situación en la que se está interactuando. Se relaciona con términos como índices como el tono de voz, la expresión facial y el volumen de voz (ni muy alto ni muy bajo).
- ✓ Elegir el lugar y el momento adecuados. En ocasiones, un buen estilo comunicativo, un modelo coherente o un contenido adecuado pueden irse al traste si no hemos elegido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación.

Es importante cuidar algunos aspectos que se refieren al momento en el que se quiere establecer la comunicación:

- ✓ El ambiente, el lugar, el ruido que exista, el nivel de intimidad...
- ✓ Si vamos a criticar o pedir explicaciones debemos esperar a estar a solas con nuestro interlocutor.
- ✓ Si vamos a elogiarlo, será bueno que esté con su grupo u otras personas significativas.
- ✓ Si ha comenzado una discusión y vemos que se nos escapa de las manos o que no es el momento apropiado utilizaremos frases como: "si no te importa podemos seguir discutiendo esto en... más tarde".

#### **4.5.1. COMUNICACIÓN RECREATIVA**

Este tipo de comunicación interpersonal ayuda a comunicarse en forma precisa y de manera honesta sin afectar las relaciones interpersonales, denominada Comunicación de Apoyo.



La **comunicación de apoyo** es la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que están abordando el problema en cuestión. Le permite proporcionar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona, y como resultado fortalecer su relación.



La comunicación de apoyo cuenta con al menos ocho atributos. Cuando la comunicación de apoyo, es utilizada no es solo un mensaje entregado en forma precisa, sino que la relación entre las dos partes comunicantes es apoyada y hasta mejorada por el intercambio. El resultado son relaciones interpersonales positivas.

Sin embargo, la meta de la comunicación de apoyo no implica simplemente agradecer a la otra persona o ser juzgado como una linda persona. No solo se utiliza aceptación social. Las relaciones interpersonales positivas tienen un valor práctico e instrumental en las organizaciones.

<u><b>LOS OCHO ATRIBUTOS DE LA COMUNICACIÓN.</b></u>	
<b>Congruente, no Incongruente.</b>	
Enfocarse en los mensajes honestos en los cuales las afirmaciones verbales concuerden con los pensamientos y sentimientos.	
Ejemplo: “Tu comportamiento en verdad me molesta”.	No “¿Parezco molesto? No, todo esta bien.”
<b>Descriptiva, no Evaluativa.</b>	
Enfocarse en describir un suceso objetivo, describir su reacción en relación con él, y ofrecer una sugerencia alternativa.	
Ejemplo: “Esto es lo que ocurrió; esta es mi reacción; he aquí una sugerencia que podría Ser más aceptable.”	No “Estas mal por haber hecho lo que hiciste.”
<b>Orientada al problema, no Orientada a la Persona.</b>	
Enfocarse a los problemas y cuestiones que pueden ser cambiados y no en las personas y en sus características.	
Ejemplo: “¿Cómo podemos resolver este problema?”	No “Es por ti que el problema existe.”

<b>Validar, no Invalidar.</b>	
Enfocarse en establecer que en comunicación haya respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.	
Ejemplo: “Yo tengo algunas ideas, pero ¿tendrías algunas sugerencias?”	No “No lo entenderías, por lo que lo haré a mi manera.”
<b>Especifica, no Global.</b>	
Enfocarse en eventos o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales, extremas o estatutos excluyentes.	
Ejemplo: “Me has interrumpido tres veces durante la junta.”	No “Siempre estas tratando de llamar la atención.”
<b>Conjuntiva, no Disyuntiva.</b>	
Enfocarse en afirmaciones que fluyan entre lo que se ha dicho perramente y facilitar la interacción.	
Ejemplo: “En relación con lo que acabas de decir, quisiera plantear otro punto.”	No “Quiero decir algo (sin importar lo que acabas de decir)”.
<b>Propia, no Impropia.</b>	
Enfocarse en tomar responsabilidad de sus propias expresiones mediante el uso de pronombres personales.	
Ejemplo: “He decidido rechazar su propuesta debido a...”	No “Ha tenido una muy buena idea, pero no será aprobada.”
<b>Escucha comprensiva, no Escucha Unilateral.</b>	
Enfocarse en usar diferentes respuestas apropiadas, con la inclinación hacia respuestas consistentes.	
Ejemplo: “¿Cuáles piensa que son los obstáculos que entorpecen el camino del perfeccionamiento?”	No “Como dije antes, cometes demasiados errores. Sencillamente no estas desempeñándote.”

#### 4.6. DEBATE MESA REDONDA FORO TALLER

DEBATE. El debate es un acto propio de la comunicación humana que consiste en la discusión acerca de un tema polémico -llamado premisa o moción- entre dos o más grupos de personas. Es de carácter argumentativo, y es guiado por un moderador. Los debates no los gana necesariamente quien tiene la razón, sino quien sabe sostener mejor sus ideas.



### OBJETIVOS.

- ✓ Dar a conocer y defender las opiniones sobre algún tema en específico
- ✓ Sustentar y dar elementos de juicio claro en la exposición, para facilitar la toma de decisiones sobre algún tema en específico
- ✓ Ejercitar la expresión oral, la capacidad de escuchar y la participación activa de los debates
- ✓ defender tus opiniones justificándolas

### NORMAS.

#### **Normas para su preparación.**

- ✓ Elegir un tema de interés y que suscite controversia, y preparar los contenidos teóricos.
- ✓ Escoger un coordinador o moderador, quien determina el esquema de trabajo que en algunos casos puede ser un cuestionario con preguntas elaboradas de tal manera que susciten la controversia.
- ✓ Conformar grupos que defiendan o ataquen los planteamientos en pro y en contra.
- ✓ Preparar el material y las ayudas.
- ✓ Designar un secretario.

## **Normas para su realización.**

Durante el debate el coordinador debe:

- ✓ Poner en consideración el objetivo.
- ✓ Anunciar el tema y ubicarlo dentro del proceso.
- ✓ Describir la actividad. Dar las instrucciones que rigen a los participantes y cerciorarse de que han sido comprendidas por todos.
- ✓ Formular la primera pregunta y dar la palabra en orden a los participantes.
- ✓ Desempeñar durante la discusión el papel de moderador de la discusión, agotadas las opiniones sobre la primera pregunta, pasar a formular las siguientes.
- ✓ Terminar el debate, el secretario tratara de que la asamblea llegue al consenso sobre las conclusiones.
- ✓ Realizar la evaluación con la asamblea.

## **RECOMENDACIONES PARA DEBATIR.**

En toda actividad oral, tanto el emisor como el receptor deben tener presente lo siguiente:

- ✓ No imponer el punto de vista personal.
- ✓ No hablar en exceso para así dejar intervenir a los demás, evitando la tendencia al monólogo y la monotonía.
- ✓ No burlarse de la intervención de nadie.
- ✓ Evitar los gritos para acallar al interlocutor.
- ✓ Hablar con seguridad y libertad, sin temor a la crítica.
- ✓ Oír atentamente al interlocutor para responder en forma adecuada.
- ✓ Articular correctamente los sonidos, empleando un tono de voz adecuado a la situación concreta de entonación y al contenido del mensaje (interrogación, exclamación, sonidos indicativos de fin de enunciación, pausas, etc).
- ✓ Adecuar el vocabulario que se posee a la situación comunicativa del momento y ampliarlo para conseguir precisión léxico-semántica.

- ✓ Evitar las palabras y giros idiomáticos desgastados y los propios del registro informal, pues en la sala de clases o en la situación comunicativa de un debate se impone el registro formal.



### EL DEBATE FORMAL.

#### **Moderador.**

Es aquel que determinara el tiempo de exposición para cada participante de 3 a 5 minutos durante el cual cada participante habrá de presentar los puntos más relevantes del tema.

#### **Debatientes informados.**

Es necesario que cada uno de los participantes del debate sepa e investigue profundamente el tema por tratar en un debate. Dentro de las distintas modalidades de debates que existen, muchas veces se tienen semanas, días o solo horas para la preparación de un tema. Esto determina que los equipos deban hacer buen uso del tiempo y realizar una investigación exhaustiva del tema y sus implicancias, viendo las posibles argumentaciones de la contraparte y tratando de encontrar argumentos favorables a la posición que se representará.

#### **Argumentos.**

- ✓ Los argumentos a favor se llaman pruebas y los que están en contra se llaman objeciones.
- ✓ Por los primeros se intenta demostrar la validez de las afirmaciones u argumentos propios.
- ✓ Por los segundos, se intenta mostrar los errores del adversario.

#### **Modos de razonamiento o tipos de argumentos.**



- ✓ **Sintomáticos o por signo:** las razones se presentan en forma de indicios, signos o síntomas que conducen a una breve conclusión. Por ejemplo: No sería extraño que Juan tuviese un infarto. Come, bebe y fuma en exceso, además de trabajar demasiado.
- ✓ **Nexos causales:** las razones se presentan como la causa que provoca la conclusión: uno es causa de otro. Por ejemplo: Correr 5 kilómetros diarios produce un bienestar general del sistema cardiovascular. Corra por su vida.
- ✓ **Analógicos:** razonamiento basado en la existencia de atributos semejantes en seres o cosas diferentes. Por ejemplo: Debe haber una preocupación permanente por el medio ambiente, igual que por un auto. Éste se debe mantener limpio, repararlo cuando se requiera y usar de un modo racional sus beneficios.
- ✓ **Por generalización:** a partir de varios casos similares, se puede generalizar una tesis común a todos ellos, comprobando la mediante solución.

## **Falacias.**

Un buen argumento debe aportar apoyo suficiente para aceptar la conclusión, y las premisas deben estar relacionadas con la conclusión. Una argumentación insuficiente es considerada una Falacia.

### MESA REDONDA.

Se efectúa cuando se desea conocer el punto de vista de distintas personas sobre un tema determinado.



En esta técnica grupal se siguen una serie de pasos, que permiten el mejor desempeño de la misma, entre las cuales tenemos:

### PREPARACIÓN.

- ✓ Se debe motivar y determinar con precisión el tema que se desea tratar en la mesa redonda
- ✓ Un miembro o dirigente del equipo puede encargarse de invitar a las personas que expondrán en la mesa redonda.
- ✓ Preparar el local con afiches, carteleras, recortes de revistas o periódicos, relacionados con el tema a discutir.
- ✓ Efectuar una reunión previa con el coordinador y los expositores para estudiar el desarrollo de la mesa redonda, establecer el orden de exposición, el tema y subtemas que serían interesante tratar.

### **DESARROLLO.**

En esta, el coordinador inicia la mesa redonda en la cual presenta:

- ✓ Hace una breve introducción del tema que se va a tratar.
- ✓ Explica el desarrollo de la mesa redonda.
- ✓ Presenta a los expositores.
- ✓ Explica el orden de intervención de los expositores.
- ✓ Comunica al auditorio que, una vez concluida las intervenciones de cada expositor, pueden formular preguntas.
- ✓ Luego se da la palabra al primer expositor.

### **LOS EXPOSITORES.**

En esta cada expositor habla durante el tiempo estipulado, en la cual el coordinador avisara prudentemente al expositor cuando su tiempo se prolongue. Al concluir las exposiciones de todos los participantes, el coordinador hace un resumen de las ideas formuladas por cada expositor y destaca las diferencias.

Luego los expositores pueden aclarar, ampliar, defender sus puntos de vistas, durante unos minutos, después el coordinador emite un resumen final y concluidas las intervenciones, el auditorio puede formular sus preguntas a la mesa redonda, pero no se permitirá discusión alguna.

### **SUGERENCIAS.**

En esta parte la mesa redonda no debe prolongarse mas de dos horas, en la cual establecerá sus sugerencias sobre el tema ya discutido, también en esta parte el coordinador debe ser imparcial y objetivo en cada una de sus conclusiones.



### FORO.

Es aquella en la cual varias personas discuten un tema determinado, ante un auditorio.



Esta técnica es una de las más utilizadas debido a que trae numerosas ventajas, de las cuales se pueden nombrar:

- ✓ Permite la discusión y participación.
- ✓ Permite la libre exposición de ideas y opiniones de los

miembros del grupo; y esto es posible de una manera informal y con pocas limitaciones.

- ✓ Da oportunidad de conocer las opiniones del grupo sobre el tema tratado.
- ✓ El auditorio puede reflexionar también sobre tema tratado.

En esta, existe una serie de integrantes que juegan un papel de gran importancia, entre ellos se encuentran:

### EL COORDINADOR.

Este es el encargado de la buena marcha del foro, entre sus funciones básicas se encuentran:

- ✓ Dirige la participación de los expositores.
- ✓ Determina el tiempo disponible para cada uno.
- ✓ Señala el orden de las intervenciones y da el derecho de palabra.
- ✓ Anima y trata de que se mantenga el interés sobre el tema.

- ✓ Presenta, al final, un resume de lo expuesto, las conclusiones y los puntos coincidentes o discordante.

El coordinador no emite su opinión sobre el tema discutido, mientras se desarrolla el foro.

### LOS PONENTES O EXPOSITORES.

Son todas aquellas personas que se preparan para discutir sobre el tema, estos tratan de que su exposición se de en forma sencilla y ordenada .Los expositores no se deben desviar del tema tratado y tratar de seguir las normas del coordinador.

Estos deben evitar, durante la presentación del tema, las referencias personales.

### EL SECRETARIO.

Este tiene entre sus funciones:

- ✓ Mantener el orden y la disciplina durante el foro.
- ✓ Toma nota sobre lo tratado y de puntos resaltantes.

### TALLER.

El taller tiene por objetivo la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificado. Puede decirse que constituye un verdadero grupo de aprendizaje activo, pues los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración reciproca.

El grupo del taller esta integrado por no menos de 5 ni más de 12 miembros.



### CARACTERÍSTICAS.

- ✓ Los miembros tienen intereses comunes en cuanto al tema, y un nivel semejante de información acerca del mismo.
- ✓ El tema o material exige la investigación o búsqueda específica en diversas fuentes. Un tema ya elaborado o expuesto en un libro no justifica el trabajo de taller.

- ✓ El desarrollo de las tareas, así como los temas y subtemas por tratarse son planificados por todos los miembros en la primera sesión de grupo.
- ✓ Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo.
- ✓ Todo taller concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.
- ✓ El taller puede trabajar durante varios días hasta dar por terminada su labor. Las sesiones suelen durar dos o tres horas.

### PREPARACIÓN.

Tratándose del ambiente del educacional, los talleres serán organizados y supervisados por profesores, los cuales actúan generalmente como asesores , podría darse el caso que la iniciativa partiera de los propios alumnos, lo cual sería muy auspicioso, y que ellos se manejaran con bastante autonomía, requiriendo una limitada ayuda de los profesores en calidad de asesoramiento en cualquiera de los casos habrá un organizador encargado de reunir a los grupos, seleccionar los temas o áreas de interés en que se desea trabajar.

### DESARROLLO.

En la primera sesión estarán presentes todos los participantes que se dividirán luego en subgrupos del taller. El organizador, después de las palabras iniciales, formulara a titulo de sugerencia la agenda previa que ha preparado, lo cual será discutida por todo el grupo. Modificada o no esta agenda por el acuerdo del grupo, queda definida por agenda definitiva sobre la cual han de trabajar los distintos subgrupos. Luego el subgrupo grande se subdivide en grupos del taller de 5 a 12 miembros, a volunta de los mismos. Estos pequeños grupos se instalan en los locales previos, preferentemente tranquilos y con los elementos de trabajo necesarios, por siguiente cada grupo designa su director para coordinar las tareas y después de terminadas las reuniones deben de haberse logrado en mayor o menor medida el objetivo buscado y finalmente se lleva a cabo la evaluación de la tarea realizada, mediante las técnicas las técnicas que el grupo considere mas apropiada , ya sea mediante planillas, opiniones orales o escritas , formularios entre otras.

## UNIDAD DE COMPETENCIA 6. Manejo de conflicto

### 6.1. CONCEPTOS

#### ¿QUÉ ES EL CONFLICTO?

El **conflicto** puede hacerse presente en cualquier momento o situación en la que dos o más integrantes están en oposición. **El conflicto** es un proceso interpersonal que surge de discrepancias sobre las metas por lograr o los procedimientos que se usarán para lograr esas metas.



El conflicto puede en algún momento ser complicado de resolver, pero se debe buscar la forma más rápida de hacerlo.

También los relacionados con los fines o los métodos, los conflictos pueden surgir debido a la dependencia de las tareas, la vaguedad de papeles, las políticas y reglas, las diferencias de personalidad, la comunicación ineficiente, la competencia por recursos escasos, la tensión personal y las diferencias inferiores en las actitudes, creencias y experiencias.

En cualquier caso, el conocimiento y la comprensión del conflicto, así como los métodos para resolverlo, son importantes.

### CONFLICTO Y LIDERAZGO

Los líderes ocupan la mayor parte de su tiempo, en resolver situaciones conflictivas dentro de su espacio laboral. Lo que implica que sus competencias deberán estar basadas en la capacidad de manejar y resolver constructivamente cada una de las situaciones conflictivas que se presenten.



de

En los cambios frecuentes, las ideas nuevas, las tendencias innovadoras nos indican que el liderazgo dentro de este contexto no puede ser estático, sino que nos

invita a estar permanentemente enfrentando discrepancias que ocurren día a día en nuestra experiencia cotidiana como actores organizacionales.

Por tal motivo, es de suma importancia dar respuesta a las siguientes preguntas que presenta un nuevo escenario:

- ✓ ¿estoy preparado para cambiar?
- ✓ ¿cómo participo en mis conflictos?
- ✓ El conflicto ¿lo evito?
- ✓ ¿estoy preparado para escuchar propuestas distintas?
- ✓ ¿debo ser líder en tiempos de cambio?
- ✓ ¿valoro ser seguidor y no líder?
- ✓ ¿me asusta el nuevo escenario?

Cambio implica conflicto, dada la discrepancia entre lo existente y el futuro incierto, por lo que esta incertidumbre generará diversidad, esta diversidad nos orientará oportunamente para identificar nuestras propias características de liderazgo y enfrentar el nuevo escenario de cambio.

### LIDERAZGO EN TIEMPO DE CONFLICTO.

El conflicto surge esencialmente de la distinta forma de percibir y entender el mundo.

La interpretación común del conflicto nos indica que el conflicto es negativo y debe ser evitado a cualquier precio. Por el contrario una interpretación más reciente nos indica que el conflicto constituye una realidad creciente en el desenvolvimiento de las relaciones humanas. Por otra parte una visión realista nos indica que el conflicto ni es bueno, ni es malo en sí mismo, su funcionalidad en las organizaciones depende de una serie de factores, que a continuación mencionamos:

- Sus causas o naturaleza
- Grado de intensidad y duración.
- Habilidades para el manejo del Conflicto.

Podemos distinguir distintos tipos de conflictos:

- Conflictos interpersonales, que se presentan como incompatibilidad de caracteres o temperamento entre dos personas:
  - Falta o mala comunicación,
  - Diferencias de percepción,
  - Intereses distintos o contrapuestos;
- Conflictos grupales, que se pueden manifestar debilitando al otro, ganando poder, y mejorando la imagen.

**Para que exista una situación de Conflicto deben darse cuatro elementos:**

1. Las partes deben ser interdependientes. Esto es, cada uno necesita algo del otro y son vulnerables si no lo obtienen.	2. Las partes están alteradas. Esto es, se sienten emocionalmente enojadas aunque la rabia se mantenga oculta.
3. Cada parte debe culpar a la otra. Esto es, cada parte cree que el otro tiene la culpa del problema.	4. El comportamiento de las partes causa un problema laboral. Esto significa que la productividad y el rendimiento laboral de cada una es afectada por su falta de colaboración.

### **6.2 ESTILOS DE MANEJO DEL CONFLICTO**

“Las intenciones ayudan a los participantes a seleccionar sus estrategias. Una vez que se eligieron, las estrategias que se implementen ejercerán un efecto considerable en los resultados alcanzados (situación real de ganar o perder). Las



estrategias más sencillas se centran en los enfoques contrastantes de cooperación o competencia, aunque una tipología que se emplea ampliamente sugiere que existen por lo menos cuatro estrategias claramente distintas (y una combinada, denominada concesión).”

Cada una de ellas representa diferentes grados de interés en los resultados, tanto propios como de la otra parte, y tiene un resultado previsible:



### **ELUSIÓN.**

Retirarse física o mentalmente del conflicto. Este enfoque refleja escaso interés por los resultados de cualquiera de las partes y a menudo genera una situación de perder-perder.

### **SUAVIZACIÓN.**

Adaptarse a los intereses de la otra parte. Este enfoque da mayor importancia a los intereses de los demás, generalmente en perjuicio de los propios, lo cual genera un resultado de perder-ganar.



### **COACCIÓN.**

Usar tácticas de poder para obtener una victoria. Esta estrategia se basa en la agresión y el dominio para lograr metas personales a expensas de los intereses de la otra parte. El resultado probable es una situación de ganar-perder.



### **CONCESIÓN.**

Buscar el término medio o estar dispuesto a renunciar a algo a cambio de obtener algo más. Esta estrategia refleja un grado moderado de interés por uno mismo y los demás, sin un resultado definido.

### **CONFRONTACIÓN.**

Enfrentar el conflicto directamente y trabajar en él para lograr una solución mutuamente satisfactoria. Conocida también como solución de problemas o integración, esta táctica intenta maximizar el logro de las metas de ambas partes para generar un resultado de ganar-ganar.

“Cualquiera de las estrategias debe ser eficaz para lograr su propósito de ganar o perder. No obstante, los enfoques de elusión y suavización son básicamente útiles para ocultar o disminuir el proceso de conflicto. Esto significa que, de alguna



manera, estos enfoques controlan el grado de conflicto y reducen sus efectos colaterales dañinos mientras éste se encuentra en marcha, pero la fuente de conflicto sobrevivirá. Lo mismo es cierto cuando ambas partes hacen concesiones de sus posturas sólo para llegar a una solución. La idea de hacer concesiones es seductora si el objetivo es escapar del conflicto a un costo mínimo, pero con frecuencia disminuye la creatividad. El uso de un enfoque de coacción puede lograr una meta a corto plazo, pero a menudo daña en forma irreparable la relación entre las partes.

Sólo la estrategia de confrontación puede ser vista como un enfoque de solución, ya que este método toma las diferencias básicas involucradas y las elimina a través de la solución creativa de problemas. El enfoque de confrontación proporciona muchos beneficios conductuales, Es más probable que las dos partes vean el conflicto reciente como productivo, ya que ambas reciben ganancias. También es importante su percepción de que el proceso sea mutuamente comprensivo, en el que la solución de problemas y la colaboración ayuden a integrar las posturas de ambas partes. Como resultado, los participantes descubren que el enfoque de confrontación es el más satisfactorio, ya que mantienen su propio respeto y ganan mayor respeto de la otra parte. Se han establecido muchos grupos entre los empleados y la administración con el objetivo de buscar nuevas formas de confrontar a cada parte de manera constructiva para lograr relaciones de ganar- ganar.

### **6.3. Conflicto en las organizaciones**

Los conflictos interpersonales pueden surgir de muchas fuentes las cuales serán tratadas a continuación:



#### **CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

Las personas sostienen puntos de vista diferentes sobre la dirección que se tomará, las rutas que se seguirán y su posible

éxito, los recursos que se usarán y los resultados probables. Debido al ritmo creciente del cambio tecnológico, político y social, el avance del mercado hacia una economía global, los cambios organizacionales estarán siempre presentes.

### DIFERENTES CONJUNTOS DE VALORES.

Las personas también tienen diferentes creencias y se adhieren distintos sistemas de valores. Sus filosofías pueden diferir o sus valores éticos los pueden llevar en distintas direcciones.



a

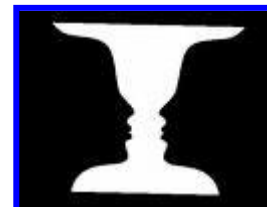


### AMENAZAS AL ESTATUS.

Sugiere que la jerarquía social de una persona en un grupo, es muy importante para muchos individuos. Cuando el estatus de alguien es amenazado, salvar la imagen es una fuerza motriz poderosa que impulsa a la persona a luchar por conservar la imagen deseada. El conflicto puede surgir entre la persona que se defiende y cualquiera que haya generado una amenaza a su estatus.

### PERCEPCIONES CONTRASTANTES.

Las personas perciben las cosas de manera diferente debido a sus experiencias y expectativas previas. Como sus percepciones son muy reales para ellas y consideran que deben ser igualmente claras para los demás, en ocasiones



no

se dan cuenta de que otras personas pueden tener percepciones contrastantes del mismo objeto o acontecimiento. El conflicto surge a menos que los empleados aprendan a ver las cosas como los demás las consideran y los ayuden a hacer lo mismo.



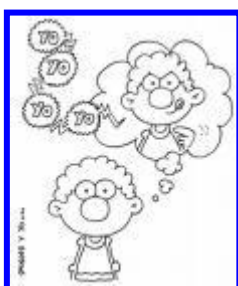
### FALTA DE CONFIANZA.

Toda relación duradera requiere cierto grado de confianza, es decir, capacidad de una y otra parte de depender de las palabras y acciones de la otra. La confianza abre fronteras, proporciona oportunidades para actuar y enriquece todo el tejido social de una organización. Se

requiere tiempo para generar confianza, pero ésta puede destruirse en un instante. Cuando alguien tiene una razón real o percibida para no confiar en otro, surge la posibilidad de conflicto.

### CHOQUES DE PERSONALIDAD.

El concepto de diferencias individuales es fundamental para el comportamiento organizacional. No todo el mundo piensa, siente, ve o actúa del mismo modo. Algunas personas simplemente nos sacan de quicio y no necesariamente sabemos por qué. Aunque las diferencias de personalidad pueden ocasionar conflictos, también son un rico recurso para la solución creativa de problemas. Los empleados necesitan aceptar, respetar y saber cómo usar estas diferencias cuando surjan.



### DESCORTESÍA.

El respeto, la empatía y el cuidado mutuos son los elementos de cohesión que mantienen unidos a los equipos de trabajo, ya que muchas organizaciones reportan que son divididas por la rudeza y la falta de cortesía “común”. La descortesía en el sitio de trabajo ocurre cuando los empleados no muestran interés ni consideración por los demás o, peor aún, se faltan al respeto unos a otros en el trabajo. La falta de consideración se presenta en muchas formas, incluyendo saludos bruscos, sarcasmo, no regresar cosas prestadas, egoísmo, llegar tarde a las citas, falta de pulcritud, ruido (poner la radio a volumen alto y usar teléfonos celulares en lugares públicos). Entre las causas posibles se encuentran nuevas tecnologías, demandas cada vez mayores sobre los empleados, cambio de las normas sociales y una fuerza laboral que se ha fragmentado debido a que se depende de empleados de tiempo parcial y temporales. Sin importar la causa, la descortesía en el sitio de trabajo puede ocasionar que aumenten las tensiones, estalle la ira y surja el conflicto.

¿Cómo difieren dos personalidades? Se han identificado muchos rasgos. Pero la mayoría de ellos parecen agruparse alrededor de cinco factores principales: amabilidad, meticulosidad, apertura a la experiencia, estabilidad emocional y extraversión.



<u>UN EXTREMO.</u>	<u>RASGO.</u>	<u>EXTREMO OPUESTO.</u>
Amable, sensible, empático.	Amabilidad.	Poco cooperador, irritable.
Dependiente, autodisciplinado.	Meticulosidad.	Desorganizado, descuidado.
Curioso, flexible, receptivo.	Abierto a la experiencia.	Cerrado, con posturas fijas, que ofrece resistencia.
Tranquilo, relajado, seguro.	Estabilidad emocional (afectividad negativa)	Autocrítico, inquisitivo, pesimista.
Asertivo, extrovertido, comunicativo.	Extraversión (afectividad positiva)	Callado, reservado, cauteloso.

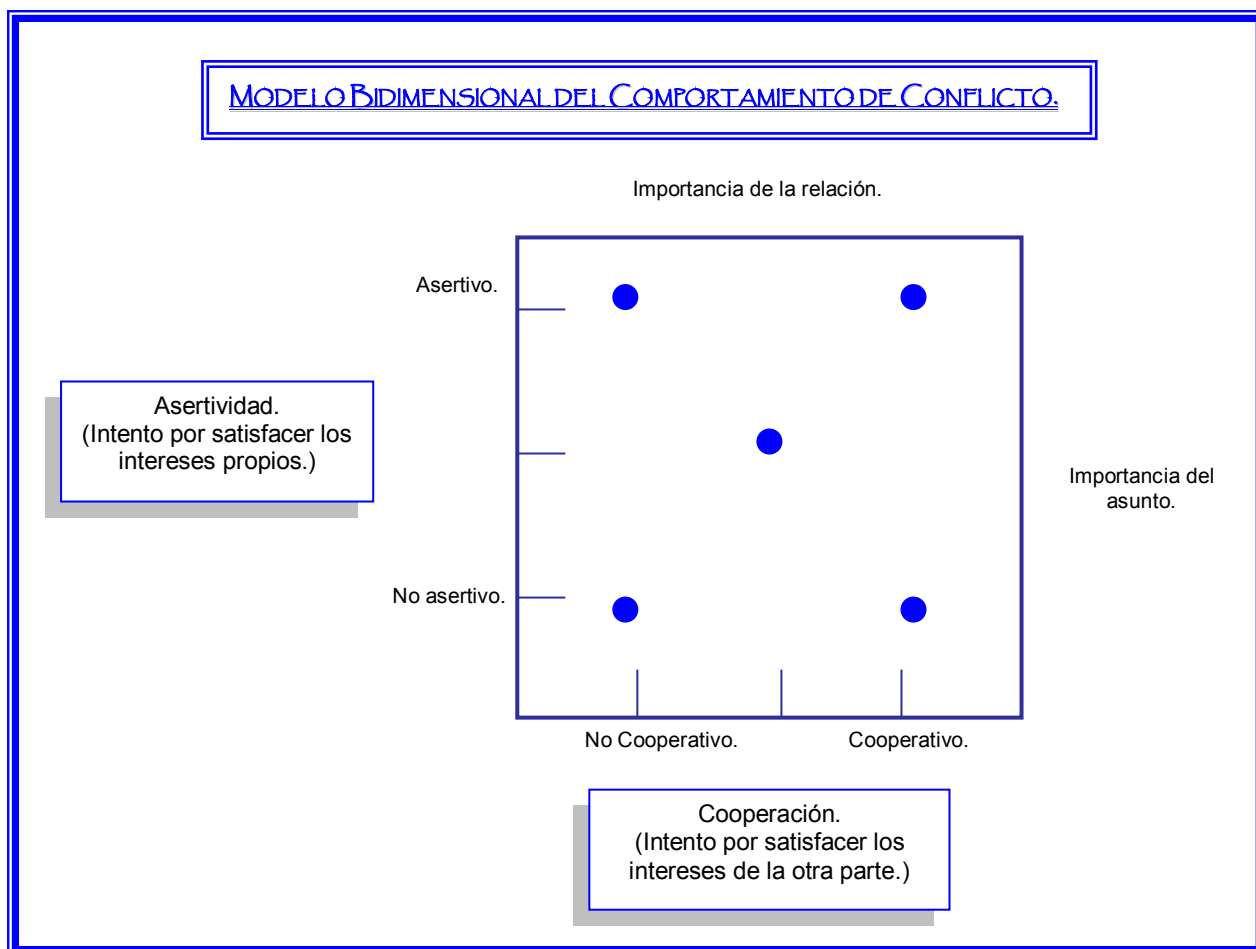
Los empleados meticulosos tienen tasas más bajas de ausencia, son cuidadosos en relación con la calidad de su trabajo, establecen metas de desempeño desafiantes para ellos mismos y muestran con mayor frecuencia comportamientos propios de ciudadanos organizacionales.

Los individuos emocionalmente estables parecen manejar la tensión mejor que los demás. Los empleados con mucha apertura a la experiencia se resisten ante el cambio organizacional rápido. Los individuos extravertidos son sociables y con frecuencia interactúan correctamente con los clientes. Las personas amables tienden a ser pacientes, cooperadoras y comprensivas. Varios de los rasgos (por ejemplo, estabilidad emocional, amabilidad y meticulosidad) implican una menor posibilidad de conflicto interpersonal, ya que estos tipos de individuos son más corteses, auto disciplinados y sensibles a los sentimientos y posturas de los demás.

### **Modelo bidimensional del comportamiento del conflicto**

“Según lo reveló el cuestionario de preevaluación, las respuestas de las personas a las confrontaciones interpersonales tienden a caer en cinco categorías: coacción, complacencia, evasión, compromiso y colaboración (Volkema y Bergmann, 2001).

Estas respuestas pueden organizarse en dos dimensiones, como muestra en la siguiente figura” (Ruble y Thomas, 1976).



Estos cinco métodos del conflicto reflejan diferentes grados de cooperación y asertividad. Se intenta una respuesta cooperativa para satisfacer las necesidades de la persona que interactúa, en tanto que una respuesta asertiva se enfoca en la necesidad de la persona focal. La dimensión de cooperación refleja la importancia de la relación, en tanto que la dimensión de asertividad refleja la importancia de asunto.

La **respuesta de coacción (asertiva, no cooperativa)** es un intento para satisfacer las propias necesidades a costa de las necesidades de otro individuo.

Esto puede hacerse mediante el uso de autoridad formal, amenazas físicas, tácticas manipuladoras, o haciendo caso omiso de las demandas de la otra parte. El uso patente de autoridad de la oficina (“Yo soy el jefe, así que lo haré a mi manera”) o una forma relacionada de intimidación por lo general demuestra falta de tolerancia o auto-confianza.

Por desgracia, como el caso de los consejos de administración de empresas equivocadas que descuidan sus intereses y responsabilidades para complacer los deseos de la dirección, esta estrategia por lo general da como resultado la “pérdida” para ambas partes. La dificultad con el uso habitual de ese método es que enfatiza a la preservación de una relación amistosa a expensas de cuestiones valiosas críticas y de proteger los derechos personales. Esto puede traer como resultado que otros se aprovechen de usted, lo que disminuye su auto-estima al observar usted mismo que es usado por otros para lograr sus objetivos mientras fracasa en lograr cualquier progreso para sí mismo.

**La respuesta evasiva (no cooperativa, no asertiva) descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución.**

Esta es por lo general la respuesta de los directivos mal preparados en el aspecto emocional para manejar el estrés asociado con confrontaciones, o puede reflejar el reconocimiento de que una relación no es lo suficientemente fuerte para absorber la descarga de un conflicto intenso. El uso repetido de este método ocasiona frustración considerable en los demás debido a que las cuestiones nunca parecen resolverse, los problemas en realidad difíciles se evitan debido a su alto potencial de conflicto y los subordinados que se involucran en el conflicto son amonestados por menoscabar la armonía del grupo de trabajo. Al percibir la sensación de un vacío de liderazgo, muchas personas se apresurarán a llenarlo, lo que crea confusión y animadversión considerable en el proceso.

Para lograr esto, se pide a ambas partes que hagan sacrificios para obtener una ganancia común. Aunque este método tiene bastante atractivo práctico para los directivos, su uso indiscriminado es contraproducente. Si se pide continuamente a los subordinados que “dividan la diferencia”, pueden concluir que sus directivos están más interesados en resolver disputas que problemas. Esto crea un clima de interés

personal que alienta a jugar el juego, como pedir hasta el doble de lo que usted necesita.

Un error común en las fusiones es enfatizar de manera indebida en “ser justo para ambas partes” al comprometerse con políticas y prácticas corporativas contrapuestas, como el despido de miembros excesivos del equipo. Cuando las decisiones se toman sobre la base de “difundir el dolor por igual” o “usar la mitad de tus procedimientos y la mitad de los nuestros”, más que sobre la base del mérito, entonces la armonía toma prioridad sobre el valor. Paradójicamente, las acciones llevadas a cabo bajo el nombre de “mantener la paz en las familias fusionadas” muchas veces terminan siendo tan ilógicas e imprácticas que la unión emergente está condenada a operar bajo una rutina de conflictos y confusiones internas constantes.

#### 6.4. Estrategias para favorecer el manejo del conflicto

El método de colaboración (cooperativo, asertivo) es un intento de abordar totalmente las preocupaciones de ambas partes. A menudo se le denomina modo de “solución de problemas.”

En este método, el intento es encontrar las soluciones al conflicto que sean satisfactorias para ambas partes más que encontrar una falta o culpar a alguien. En esta forma, ambas partes pueden sentir que han “ganado”. Es la única estrategia **ganar-ganar** entre las cinco. El modo de evasión da como resultado pérdida-pérdida, y el de compromiso, el complaciente y el coactivo representan resultados ganar-perder. Aunque el método de colaboración no es apropiado para todas las situaciones cuando se usa de manera apropiada tiene el efecto más benéfico para las partes implicadas. Alienta las normas de colaboración y confianza en tanto que admite el valor de la asertividad. Alienta a los individuos a enfocar sus disputas en los problemas y los asuntos más que en las personalidades. Por último, cultiva las



habilidades necesarias para el auto-gobierno, de manera que quienes solucionan los problemas se sientan fortalecidos. El método de colaboración para la resolución de conflictos y problemas funciona mejor en entornos en los que se apoya la apertura, la igualdad y la rectitud.

<u>COMPARACIÓN DE LOS CINCO MÉTODOS DE MANEJO DE CONFLICTOS.</u>				
Método.	Objetivo.	Punto de Vista.	Base Lógica.	Resultado Probable.
I. Coacción.	Salirse con la suya.	“Se que es lo que esta bien. No cuestiono mi juicio o autoridad.”	Es mejor arriesgarse a ocasionar algunos sentimientos molestos que abandonar un ato con el que estas comprometido.	Usted se siente justificado pero la otra parte se siente derrotada posiblemente humillada.
II. Evasión.	Evitar tener relación con el conflicto.	“Soy neutral en ese asunto.” “Déjame pesarlo.” “Ese es el problema de alguien mas.”	Los desacuerdos son inherentemente malos debido a que crean tensión.	Los problemas interpersonales no se resuelven, lo que origina frustración de largo plazo manifestada en diferentes formas.
III. Compromiso.	Alcanza rápido un acuerdo.	“Vamos a buscar una solución con la que juntos podamos vivir, de manera que podamos seguir con nuestro trabajo.”	Los conflictos prolongados distraen a las personas de su trabajo u engendran sentimientos adversos.	Los participantes se condicionan a buscar soluciones rápidas y no efectivas.
IV. Complacencia.	No molestar a la otra persona.	“¿Cómo puedo ayudarte a sentirte bien en esta confrontación?”. Mi posición no es tan importante que valga la pena arriesgarnos a malos sentimientos entre nosotros.”	Mantener armonía en las relaciones debe ser nuestra principal prioridad.	Es probable que la otra persona se aproveche de usted.
V. Colaboración.	Succionar juntos el problema.	“Estas mi posición. ¿Cuál es la tuya?”. “Estoy comprometido a encontrar la mejor solución posible.” “¿Qué es lo que los hechos sugieren?”	Las posiciones de ambas partes son de igual importancia (aunque no necesariamente igualmente validas). Debe ponerse el mismo énfasis en la calidad del resultado y la justicia del proceso de toma de decisiones.	El problema es mas probable que se resuelva. También ambas partes están comprometidas con la solución y están satisfechas de que han sido tratadas en forma justa.

La **negociación** es el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos.



Dada esta definición, uno puede ver que la negociación sucede en casi todas las áreas de la vida. Negociación tradicional se denomina en ocasiones ganar-perder debido al estilo de dureza de los negociadores que persiguen conseguir tanto como puedan para su parte. En los años 70, los practicantes y los investigadores comenzaron a desarrollar el enfoque de ganar-ganar en la negociación de forma que las dos partes quedaran satisfechas al haber obtenido beneficios. Ello resulta positivo al evitar posibles futuros conflictos. El enfoque de ganancias mutuas se ha aplicado con eficacia en situaciones medioambientales así como en las relaciones de trabajo en las que las partes enmarcan la negociación como vía de solución de problemas.

**Las estrategias de negociación** por lo general se clasifican de acuerdo con dos amplias perspectivas:

- ✓ Integradora.
- ✓ Distributiva.

Expresado de manera concisa, las perspectivas de la negociación sirven como un valor o actitud general, apoyada por los adversarios, que circunscriben su conjunto de métodos aceptables para resolver sus diferencias y que dan significado a los resultados del proceso de resolución de conflictos.

Los negociadores que se enfocan en repartir un “pastel fijo” reflejan una perspectiva de negociación distributiva, en tanto que las partes usan una perspectiva integradora que busca formas de colaboración para ‘expandir el pastel’ al evitar las posiciones fijas e incomparables. Una forma de pensar acerca de esta distinción es que la

perspectiva distributiva se enfoca en las puntuaciones relativas e individuales para ambos lados (A contra B), en tanto que la perspectiva integradora se enfoca en una puntuación combinada (A + B). Por lo tanto, los negociadores distributivos asumen una postura adversaria y competitiva. Creen que una de las partes puede mejorar sólo a expensas de la otra parte. En contraste, los negociadores integradores utilizan técnicas de resolución de problemas para encontrar resultados “ganar-ganar”. Están interesados en encontrar la mejor solución para ambas partes, en vez de escoger entre las soluciones preferidas de las partes.

Comparación entre Estrategias de Negociación y Manejo de Conflicto.		
Estrategias de Negociación.	Distributiva.	Integrativa.
Estrategias de manejo de conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso.</li> <li>✓ Coacción.</li> <li>✓ Complacencia.</li> <li>✓ Evasión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaboración.</li> </ul>

Como se muestra en la tabla anterior, cuatro de las cinco estrategias de manejo de conflictos son distributivas por naturaleza. Una de ambas partes debe sacrificar algo con el fin de que el conflicto se resuelva. El compromiso ocurre



fin

cuando ambas partes hacen sacrificios con el fin de encontrar un punto medio. Quienes se comprometen están por lo general más interesados en encontrar una solución rápida que lo que están en encontrar una solución integradora. La coacción y complacencia demandan que una parte rinda su posición con el fin de que el conflicto se resuelva. Cuando las partes en conflicto evitan la resolución, lo hacen debido a que asumen que los costos de resolverlo son tan altos que es mejor no intentar la resolución. El “pastel fijo” sigue existiendo, pero los individuos implicados perciben los intentos de dividirlo como una amenaza, así que evitan las decisiones concernientes al proceso integral de distribución.

### TIPOS DE NEGOCIACIÓN.

La Negociación es una actividad muy diferenciada.

Sus diferentes elementos: actores, divergencia, búsqueda de acuerdo, intereses, poderes pueden presentarse bajo diversas ponderaciones, revestir formas distintas, responder a variadas prioridades y combinarse e interactuar según múltiples modalidades.

Una tipología que tiene gran aceptación entre los estudiosos del tema es aquella que considera las orientaciones integrativa y distributiva.

### NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA.



En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

- ✓ Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- ✓ Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- ✓ Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de "proyectos" como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar.
- ✓ Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- ✓ En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura de emprender y completar los modelos tradicionales de "autoridad" y de "acuerdo".

## LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA.



Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

Es necesario destacar que, sin embargo, la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico, ya que en la realidad, la mayoría de las negociaciones son más bien "mixtas". Corresponden a una mezcla, por ende, susceptibles de evolucionar entre características integrativas y distributivas.

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. Achua Crhistopher, Liderazgo, Ed. Thomson Learning, México 2002.
2. Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1998
3. Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, 5ª Edición, Ed. Trillas, México, 1999.
4. Bateman Thomas, Snell Scout A., Administración una ventaja competitiva, 4ª Edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1999
5. Covey Stephen R., Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, E. Paidos Mexicana, 1989.
6. Whetten David A., Cameron Kim S., Desarrollo de Habilidades Directivas, 6ª Edición, Ed. Pearson Prentice Hall, México, 2005

## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

7. Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, 1998.
8. Hampton David R., Administración, Ed. Mc Graw Hill, 2000.
9. Sisk y Sverdlick, Administración y Gerencia de empresas, Ed. South Western Publishing Co., 2000.
10. Keith Davis, Newstron John, Comportamiento Humano en el trabajo, Ed. Mc Graw Hill, 1999.
11. Diaz de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca, Administración y Dirección, Ed. Mc Graw Hill, 2001.