



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Facultad de Estudios a Distancia

Programas de Estudio a Distancia



Habilidades Gerenciales

www.unipamplona.edu.co

Esperanza Paredes Hernández

Rectora

María Eugenia Velasco Espitia

Decana Facultad de Estudios a Distancia

Tabla de Contenido

Presentación

Introducción

Horizontes

UNIDAD 1: COMO POTENCIAR EL CAPITAL HUMANO

Descripción Temática

Horizontes

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

1.1 LA COMUNICACION

1.1.1 Tipos de comunicación

1.1.2 Técnicas de comunicación eficaz

1.1.2.1 La escucha activa

1.1.2.2 Elementos que facilitan la escucha activa

1.1.2.3 Elementos a evitar en la escucha activa

1.1.2.4 Habilidades para la escucha activa

1.1.2.5 Algunos aspectos que mejoran la comunicación

1.1.3 Comunicación en la empresa

1.1.3.1 El buen comunicador crea valor en la organización.

1.1.3.2 Toda comunicación es sensible a interpretaciones no deseadas.

1.1.3.3 La comunicación del líder.

1.1.3.4 La comunicación actúa como correa de transmisión de la propia acción de gestionar.

1.1.3.5 Diez pilares para una comunicación eficaz.

1.2 LA MOTIVACION

1.2.1 Ciclo Motivacional

1.2.2 Importancia del gerente en la Motivación

1.3 EL LIDERAZGO

1.3.1 Topologías del liderazgo

1.3.1.1 Según la formalidad en su elección.

1.3.1.2 Según la relación entre el líder y sus seguidores.

1.3.2 Liderazgo en el trabajo

1.3.3 Eficacia del Liderazgo

1.3.4 Papel del Líder para un liderazgo eficaz

1.4 ¿Qué es el Coaching?

1.4.1 Principios del coaching

HABILIDADES GERENCIALES

- 1.4.2 Características del coach
- 1.4.3 Beneficios del Coaching
- 1.4.4 Las ventajas del Coaching
- 1.5 TRABAJO EN EQUIPO
 - 1.5.1 Que es el trabajo en equipo?
 - 1.5.2 El trabajo en equipo se basa en las 5 C
 - 1.5.3 Formación de equipos de trabajo
- 1.6 LA NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTO
 - 1.6.1 Definición de negociación
 - 1.6.1.1 Fases de la negociación.
 - 1.6.1.2 Tácticas y trucos de la negociación
 - 1.6.2 Manejo de conflictos.
 - 1.6.2.1 tipos de conflicto
 - 1.6.2.2 Métodos para enfrentar los conflictos, sugerencias para la gerencia.
 - 1.6.2.3 Estilos y estrategias en el manejo de conflictos.

Proceso de Comprensión y Análisis
Solución de Problemas
Síntesis Creativa y Argumentativa
Autoevaluación
Repaso Significativo
Bibliografía Sugerida

UNIDAD 2: LA TOMA DE DECISIONES Y EL MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO

Descripción Temática

Horizontes

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

2.1 LA TOMA DE DECISIONES

- 2.1.1 Definición de toma de decisiones
- 2.1.2 El proceso de Toma de Decisiones
- 2.1.3 Barreras para la toma de decisiones efectivas
- 2.1.4 Cualidades personales para la toma de decisiones
- 2.1.5 Importancia de la toma de decisiones en grupo.
- 2.1.6 Clases de decisiones

HABILIDADES GERENCIALES

2.2 DEFINICION DEL TIEMPO

2.2.1 Administración del tiempo

2.2.2 ¿Cómo desarrollar una mentalidad de planeación?

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Presentación

La educación superior se ha convertido hoy día en prioridad para el gobierno Nacional y para las universidades públicas, brindando oportunidades de superación y desarrollo personal y social, sin que la población tenga que abandonar su región para merecer de este servicio educativo; prueba de ello es el espíritu de las actuales políticas educativas que se refleja en el proyecto de decreto Estándares de Calidad en Programas Académicos de Educación Superior a Distancia de la Presidencia de la República, el cual define: “Que la Educación Superior a Distancia es aquella que se caracteriza por diseñar ambientes de aprendizaje en los cuales se hace uso de mediaciones pedagógicas que permiten crear una ruptura espacio temporal en las relaciones inmediatas entre la institución de Educación Superior y el estudiante, el profesor y el estudiante, y los estudiantes entre sí”.

La Educación Superior a Distancia ofrece esta cobertura y oportunidad educativa ya que su modelo está pensado para satisfacer las necesidades de toda nuestra población, en especial de los sectores menos favorecidos y para quienes las oportunidades se ven disminuidas por su situación económica y social, con actividades flexibles acordes a las posibilidades de los estudiantes.

La Universidad de Pamplona gestora de la educación y promotora de llevar servicios con calidad a las diferentes regiones, y el Centro de Educación Virtual y a Distancia de la Universidad de Pamplona, presentan los siguientes materiales de apoyo con los contenidos esperados para cada programa y les saluda como parte integral de nuestra comunidad universitaria e invita a su participación activa para trabajar en equipo en pro del aseguramiento de la calidad de la educación superior y el fortalecimiento permanente de nuestra Universidad, para contribuir colectivamente a la construcción del país que queremos; apuntando siempre hacia el cumplimiento de nuestra visión y misión como reza en el nuevo Estatuto Orgánico:

Misión: Formar profesionales integrales que sean agentes generadores de cambios, promotores de la paz, la dignidad humana y el desarrollo nacional.

Visión: La Universidad de Pamplona al finalizar la primera década del siglo XXI, deberá ser el primer centro de Educación Superior del Oriente Colombiano.

Introducción

Una empresa de negocios tiene dos entradas principalmente: los recursos humanos y los materiales. Las entradas en recursos humanos están formadas por las personas que trabajan en la empresa, quienes contribuyen en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles. Los recursos materiales consisten en materias primas e información, los cuales son transformados o utilizados en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos.

Al pensar en el talento humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas (Schein, 1982).

Según Crosby (1991) un gerente debe ser: (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información; (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás; (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso; (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder; (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás; (f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe; (g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización; (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido; (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y; (j)

agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Las habilidades o las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

A principios del siglo, bajo el paradigma racional, se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control. A medida que la sociedad evoluciona desde el punto de vista técnico, social y económico y eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad y ambigüedad hasta convertirse en lo que algunos autores llaman sistemas débilmente vinculados (Weick, 1979). En consecuencia, el viejo paradigma ya no se adecua a la manera de ver hoy las organizaciones y ha tenido que sustituirse por otros.

Surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y

encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

Un análisis conceptual nos permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

Gerenciamiento de la Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes

Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Esta formulación es un intento por sistematizar las habilidades que requiere un gerente en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas corporativos.

Horizontes

- Desarrollar sus habilidades como individuo y como integrante de un equipo gerencial, con el propósito de que este último se torne en una unidad de trabajo más efectiva, con el fin de integrarla, estableciendo canales de comunicación más eficientes
- Capacitar a los estudiantes en la efectividad del coaching como herramienta estratégica clave para el desempeño exitoso, propendiendo hacia lograr un alto nivel de desempeño de la gente, comprender y adoptar el estilo de líder-coach, incrementar la motivación y mejorar la interacción con el equipo de trabajo
- Proveer a los estudiantes con ideas y herramientas prácticas que les permitan mejorar su desempeño gerencial dentro de su organización con un enfoque en la efectividad (liderazgo, dirección, trabajo en equipo, toma de decisiones).
- Desarrollar las habilidades de negociación permanentemente en la conducta del ejecutivo, de tal manera que este sea capaz de analizar de manera crítica las negociaciones que lleva a cabo, identificando posiciones de fortaleza y debilidad y estar preparados para negociar con éxito

UNIDAD 1: COMO POTENCIAR EL CAPITAL HUMANO

Descripción Temática

los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa (Rodríguez, 2001).

El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición (Drucker, 2002). Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo.

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades (Drucker, 2002).

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un trabajador basado en el conocimiento, es decir un gerente; es pretender que su propio trabajo le depare satisfacción y estímulo.

Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, los programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

Horizontes

- Describir e interpretar la importancia del liderazgo como una habilidad gerencial.
- identificar los elementos en que se basa el trabajo en equipo.
- El alumno debe adquirir una visión amplia y crítica de los procesos de conflicto y negociación en el marco de la teoría organizacional.
- El alumno debe aprender algunas de las destrezas y conocimientos necesarios para la gestión del conflicto y la negociación en el contexto organizacional
- Examinar la dinámica de los procesos de negociación, presentando opciones para el manejo de los mismos que preserven los propios intereses sin deteriorar las relaciones con la contraparte.
- Aplicar la teoría de Manejo de Conflictos al ámbito organizacional, con énfasis en la creación de condiciones que permitan mejorar la productividad del personal.
- Identificar la importancia del Coaching para la organización.

Núcleos Temáticos y Problemáticos

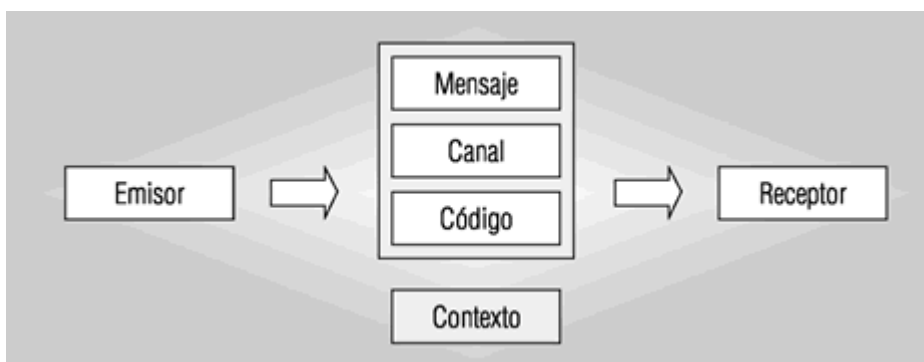
- La Comunicación
- La Motivación
- El Liderazgo
- El Coahing
- Trabajo En Equipo
- La Negociación

Proceso de Información

1.1 LA COMUNICACIÓN

Somos primordialmente seres "sociales", en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso.



- Emisor: La persona (o personas) que emite un mensaje.
- Receptor: La persona (o personas) que recibe el mensaje.
- Mensaje: Contenido de la información que se envía.
- Canal: Medio por el que se envía el mensaje.
- Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.
- Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.

La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

1.1.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal:

La comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz).

La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

Comunicación verbal

- Palabras (lo que decimos)
- Tono de nuestra voz

Comunicación no verbal

- Contacto visual
- Gestos faciales (expresión de la cara)
- Movimientos de brazos y manos
- Postura y distancia corporal

Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, entre un 65 % y un 80 % del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales. Para comunicarse eficazmente, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí. Muchas dificultades en la comunicación se producen cuando nuestras palabras se contradicen con nuestra conducta no verbal. Ejemplo:

Un hijo le entrega un regalo a su padre por su cumpleaños y éste, con una expresión de decepción, dice: "Gracias, es justo lo que quería".

Un chico encuentra a su mejor amigo por la calle y, cuando le saluda, el otro le devuelve el saludo con un frío y seco "hola" y desvía la mirada.

1.1.2 TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EFICAZ

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

1.1.2.1 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.

1.1.2.2. 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.).

1.1.2.3. 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 continua 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.

1.1.2.4. 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".

Parafrasear. Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras 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?"

1.1.2.5. 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. Tras una comunicación específica, hay cambios; es una forma concreta de avanzar. Cuando se es inespecífico, rara vez se moviliza nada. Si por ejemplo, nos sentimos solos/as y deseamos más tiempo para estar con nuestra pareja, no le diga únicamente algo así: "No me haces caso", "Me siento solo/a", "Siempre estás ocupado/a". Aunque tal formulación exprese un sentimiento, si no hacemos una propuesta específica, probablemente las cosas no cambiarán. Sería apropiado añadir algo más. Por ejemplo: "¿Qué te parece si ambos nos comprometemos a dejar todo lo que tenemos entre manos a las 9 de la noche, y así podremos cenar juntos y charlar?".

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". Para ser justos y honestos, para llegar a acuerdos, para producir cambios, resultan más efectivas expresiones del tipo: "La mayoría de veces", "En ocasiones", "Algunas veces", "Frecuentemente". Son formas de expresión que permiten al otro sentirse correctamente valorado.

Ser breve. Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quién escucha. Produce la sensación de ser tratado como alguien de pocas luces o como un niño. En todo caso, corre el peligro de que le rehúyan por pesado cuando empieza a hablar. Hay que recordar que: "Lo bueno, si breve, dos veces bueno".

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 basa en 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".

1.1.3 Comunicación en la empresa

Centrándonos en el plano de las organizaciones, nos referiremos a ellas como entornos sociales en los que uno o varios individuos interactúan entre sí, ya sea directamente o a través de instrumentos o plataformas (ya veremos cuáles) en relación simétrica o asimétrica. Uno a uno, uno a varios, varios a uno, varios a varios, y con jerarquías iguales o distintas, con objeto de posibilitar determinados objetivos de diferente naturaleza económicos, sociales necesarios para el normal funcionamiento de la organización.

Ya se ve que tal complejidad no puede augurar nada bueno. De hecho, como ya apuntaba, la comunicación es fuente de una de las mayores patologías en nuestra sociedad y nuevamente se reproduce en todos los ámbitos en los que se relacionan las personas (laboral, familiar, social).

Podemos decir que existe un amplio consenso al considerar que la comunicación es un factor clave de éxito en la buena marcha de las organizaciones, dado el papel clave y crítico que desempeña. Quien no ha oído las permanentes quejas en la línea de: en esta empresa no hay comunicación, mi jefe no me informa, nunca nos enteramos de nada si no fuera por radio macuto, rumores de cafetera no conozco mis objetivos, no sabemos hacia dónde vamos.

Cuando analizamos encuestas de clima laboral, cuando analizamos entrevistas de salida, entrevistas de desarrollo, evaluaciones, en todos los casos la comunicación sale retratada como culpable de buena parte de los problemas.

También cabe señalar la parte positiva: cuando un líder es apreciado y bien valorado por sus colaboradores y por sus superiores, en todos los casos se le reconoce como muy buen comunicador. Les sugiero que hagan ustedes la prueba, piensen en diferentes situaciones de su entorno y comprobarán cómo todo gira alrededor de la comunicación.

En el caso de las empresas varios factores o variables generan complejidad, repasemos algunas:

- Estructurales: tipo de sociedad, estructura, masa crítica, tamaño, sector, posicionamiento respecto a la competencia, al mercado.
- Situacionales y coyunturales: historia, momento actual, hechos concretos (cambio accionariado, crecimiento, involución, concentración).

- Culturales: estructura de creencias y valores, cultura formal, informal.
- Perfil del management, estructura de personal, capacidades y competencias, estilos de gestión.
- Políticas y sistemas de gestión.
- Posición económico-financiera y patrimonial.

Estas y muchas otras variables definen, condicionan, el mapa de interacción que cataliza la relación entre personas y entre líderes de la organización.



1.1.3.1 El buen comunicador crea valor en la organización

Analicemos algo más sobre la comunicación: es una de las acciones más importante del "management" ya que actúa como correa de transmisión de la propia acción de gestionar, de dirigir, de liderar. Para empezar puede ser, en sí misma, una actitud, una política, una herramienta, una acción (la forma en que estamos comunicando puede cambiar significativamente el contenido).

1.1.3.2. Toda comunicación es sensible a interpretaciones no deseadas

la comunicación es, a su vez, gestionada por uno o varios individuos que pueden utilizar códigos, registros iguales o distintos, en consonancia con la cultura y valores de la organización, o no.

la información que se transmite puede ser, necesaria o no, estricta o no, fiable o con ruido, contaminada, a tiempo o extemporánea, redundante, suficiente, escasa, parcial imparcial, correcta, ética.

Inevitablemente necesitamos consensuar unas "reglas del juego" para que la comunicación sea eficaz:

la actitud de las personas es fundamental.

la comunicación no verbal debe estar alineada con el contenido a comunicar y con el estilo y actitudes explicitadas.

la comunicación debe ser efectiva (veraz, a tiempo, bi-direccional, basada en el principio de escucha activa, sincera, honesta, inteligente, concreta).

El mejor canal es la comunicación interpersonal, "face to face", aunque podemos apoyarnos en diferentes instrumentos, canales complementarios pero no sustitutivos. Cuantas veces alguien "se esconde detrás de un e-mail" para decir algo que no es capaz de hacerlo personalmente.



1.1.3.3 La comunicación del líder

Como hemos visto, una de las competencias más valoradas y más evaluadas en los mandos es su capacidad de gestionar eficaz y eficientemente la comunicación. Constituye una competencia crítica para muchos puestos y por tanto la buscamos en muchos directivos ya que es absolutamente vital para dirigir personas. La buena comunicación como ejercicio de liderazgo efectivo está presente en delegar, formar, transmitir los objetivos, ayudar a desaprender para integrar nuevos conocimientos.

Un buen líder debe ser capaz de transmitir no sólo el qué (objetivos), sino el cómo (metodologías y normativas), el con qué (herramientas), y para qué (misión, visión,). En definitiva, el buen comunicador crea valor en la organización.

Al buen comunicador le interesan las personas, sabe escuchar, es flexible y creativo, capaz de generar carisma, ascendencia, da consejo, genera modelo, capaz de delegar, desarrollador, motivador, capaz de desaprender modelos y adaptarse al entorno, comparte lo que sabe (dentro del marco de confidencialidad al que se deba), es empático.

1.1.3.4 La comunicación actúa como correa de transmisión de la propia acción de gestionar

Para que la comunicación constituya una ventaja competitiva y no un problema, debe gestionarse y ordenarse. Debe planificarse, hay que generar un modelo de gestión adecuado al tamaño y formato de cada organización, a su cultura y a su situación específica. Un eslogan que resume tal filosofía podría ser "la comunicación no se improvisa, se gestiona", necesita de una organización, de unos medios, de una actitud

consolidada de unos “promotores”, los directivos, las personas y necesita de una cultura basada en la transparencia.

1.1.3.5. Diez pilares para una comunicación eficaz

En la práctica totalidad de las empresas quieren que se las conozca y necesitan hacerse oír, por ello, invierten en comunicación. Pero no todas alcanzan los objetivos fijados o en el intento pierden de vista estos objetivos. ¿Qué se puede hacer para evitarlo y tener éxito? es decir, ¿son eficaces a la hora de comunicar? Pues depende cómo se hayan planteado:

1.La información - ¿Hay algo que decir? Sin caer en el tópico de que siempre es mejor estar en silencio que hablar por hablar, conviene ponernos en el lugar de nuestro receptor. Preguntarnos si a nosotros nos interesaría recibir la información que queremos comunicar.

2.Lo interesante - ¿Es realmente información de interés? A menudo, se lanzan mensajes por el mero hecho de estar en la palestra. Al menos que hablen de uno ya sea bien o mal, es lo que nos mueve pero ni siquiera eso es tan sencillo. ¿Honestamente tenemos algo que decir que incluso a nosotros mismos nos interesaría oírlo si estuviésemos al otro lado?

3.La empatía - ¿Es un mensaje claro? Como receptores o interlocutores entendemos aquello con lo que nos identificamos o que resulta aplicable a nuestra realidad. Tenemos que poder absorber esa información y poder utilizarla y es tarea de quien comunica elegir bien qué contar.

4.La novedad - ¿Aporta algo nuevo? “Cuéntame algo que no sepa” o al menos que sea dicho de manera que no hayamos oído antes y visto de ese modo llame nuestra atención, bien por la inteligencia o por la creatividad que conlleva.

5.Protagonismo - ¿Es para mí el mensaje? Cuando creemos que tenemos una información de interés que contar, el factor “interesante” viene determinado por la persona o el grupo que vaya a recibir nuestro mensaje. No es necesario anunciárselo al mundo, sino más bien asegurarnos que quien vaya a recibir nuestra información, le resulte útil.

6.El código - ¿Hablamos la misma lengua? Ya lo hemos dicho antes: no porque queramos que nos entiendan, nos entenderán. Una vez que tenemos claro qué decir y a quién, la mejor receta es no complicarnos la vida y ser claros y directos.

7.El camino - ¿dónde estás? Incluso suponiendo que hayamos llegado a esta fase de nuestra comunicación, no resulta tan sencillo discernir dónde se encuentra nuestro público, teniendo en cuenta que cada vez somos más y que los canales proliferan a una velocidad vertiginosa. El trato directo, el correo tradicional, Internet, los medios de

comunicación... Haberme puesto en el lugar de mi interlocutor y hablar su misma lengua me dará la pista para hacerle llegar mi mensaje.

8.La competencia - ¿Cómo hacerme oír entre todos los mensajes? Cada minuto se incrementa el bombardeo de información al que se encuentra sometida la sociedad. Sólo nos queda confiar en que transmitimos una información interesante para quien le puede resultar de utilidad y por el canal que considera más fiable y atractivo.

9.El test – Asegúrate que con todo y eso al final has dicho lo que quería decir ya que tenemos una oportunidad para causar una primera impresión positiva y no conviene desperdiciarla.

10.El objetivo - Seamos realistas, por último y, no olvidemos que al fin y al cabo lo que buscamos es que nos escuchen y nos entiendan para que utilicen nuestra información, comprando nuestro producto o contratando nuestro servicio. La cuestión no es comunicar por ego y salir en la portada del diario nacional o internacional más leído. Es cierto que nunca perdemos del todo la ilusión de conocer la fama para enorgullecer a nuestros familiares y amigos. Pero, la notoriedad en sí misma puede no ser el objetivo y aunque vayamos bien encaminados, no debemos empezar la casa por el tejado.

1.2 La Motivación

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de unos comportamientos. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimientos: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas

Se podría decir que la motivación es un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y que una vez logrado, saciará una necesidad.

1.2.1. Ciclo Motivacional

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:

Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con

este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

Desorganización del comportamiento

Agresividad

Reacciones emocionales

Alineación y apatía.

1.2.2. Importancia del gerente en la Motivación

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente

los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo mas importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

1.3 Liderazgo

Antes de dar una definición de liderazgo se debe hablar del termino líder y Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos; se puede también definir como una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos o experiencia para dirigir a los demás. Lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: Sin seguidores no hay líder.

Después de este preámbulo ahora si se debe comenzar a definir Liderazgo y es entendido como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, dirigencial o institucional.

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la auto confianza, el autocontrol y la perseverancia. Liderar implica empatía y capacidad de

ilusionar a otros. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como el ajeno, resultante de la gestión emocional.

La inteligencia emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. En este proceso, hay que aprender a hacer las cosas diferentes hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no se encontraba. Esto lleva a cultivar dos aspectos básicos del liderazgo: visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro. En la medida en que el individuo conoce mejor su propia dimensión emocional, tiene un mejor control de su vida. De igual manera comprende mejor a los otros y finalmente logra optimizar su inteligencia racional.

Dentro del mundo empresarial el desarrollo de habilidades relativas a la inteligencia emocional le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño. Es el manejo inteligente de las emociones lo que eventualmente va a garantizarle el éxito dentro de la organización, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, motivación y seguridad.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán.

1.3.1 Topologías del liderazgo

Estas descripciones corresponden a los tipos de liderazgo estudiados; y la variación depende del grado de libertad que se le otorga al seguidor, la Clasificaciones más frecuente es:

1.3.1.1 Según la formalidad en su elección.

Liderazgo formal: preestablecido por la organización, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada

Liderazgo informal: emergente en el grupo, es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática.

1.3.1.2 Según la relación entre el líder y sus seguidores. desde este punto de vista se pueden apreciar los siguientes tipos:

Liderazgo autoritario:

El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.

Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Liderazgo democrático:

El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Liderazgo liberal *laissez faire*:

El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo.

En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Liderazgo situacional:

El líder actúa dependiendo de la situación específica y en ocasiones podrá ser autoritario, democrático o liberal.

Liderazgo transformacional o carismático

El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

1.3.2 Liderazgo en el trabajo

En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.

La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona?

Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

1.3.3 Eficacia del Liderazgo

Depende de diversos elementos existentes en el grupo: aspiraciones a lograr, necesidad de reconocimiento, deseos insatisfechos, etc; que son proyectados en otra persona con sensibilidad a las mismas y las condiciones ya mencionadas (respecto del líder). Una vez que dicha persona queda cargada con ese papel proyectado por el grupo, la tarea que lleva adelante es comparable a una obra de arte.

Considerará a aquellas motivaciones por las que obtendrá respuesta del grupo; y a las habilidades para satisfacerlas. Buscará la ruta indicada para cumplir metas, junto con la manera eficaz de eliminar los obstáculos.

Una respuesta es la cohesión grupal, lo que da lugar a mayores oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo.

Conjuntamente se realizan otras actividades relacionadas con el tiempo libre, actividades lúdicas, recreativas; con la intención de sostener al grupo informal.

El objetivo de toda empresa también será satisfacer las mayores expectativas del personal.

1.3.4 Papel del Líder para un liderazgo eficaz

Los rasgos personales que llevan a un liderazgo eficaz son:

la capacidad para usar el poder con eficacia y responsabilidad;

acceder a la comprensión de que las personas tienen diferentes fuerzas de motivación;

poder desarrollar un ambiente propicio para responder a las mismas y fomentarlas.

La consecuencia de llegar al entendimiento profundo de las personas inspira a los seguidores a desplegar sus potencialidades, en función de los beneficios a obtener: satisfacer las expectativas de progreso, recibir recompensas, alcanzar metas personales, etc.

El desarrollo de una organización se genera cuando las ideas se transforman en impactos. La teoría del continuo es la que establece las condiciones para acceder al estilo de liderazgo apropiado. El mismo depende de: el líder, los seguidores y la situación externa conocida como macro contexto.

1.4 ¿Qué es el Coaching?

El coaching es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial (en ocasiones, en el proceso se redefine su Perspectiva acerca de su potencial)

En los negocios, el coaching es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona.

Generalmente, el coaching busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad.

La palabra coach (inglés) tiene dos significados: estudiar con un guía-maestro-entrenador; o carruaje, elemento que transporta a alguien de un lugar a otro. El coaching, brinda un enfoque estructurado para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes que benefician a las personas en su vida, no obstante la detección de la necesidad también se ha realizado en un ámbito laboral.

Al Coaching, se le conoce más comúnmente en la psicología deportiva, la cual basa algunos de sus principios en el aprendizaje de tácticas de juego para alcanzar la sinergia necesaria, obtener el máximo rendimiento de las potencialidades del Equipo para lograr los objetivos esperados.

En el ámbito laboral, el coach, es cualquier ejecutivo o gerente adecuadamente entrenado para ello. El ejecutivo de personal debe ser necesariamente un coach, desarrollará entre otras actividades fundamentales, descubrir el talento y las competencias individuales de la gente, para ubicarlos en función o puesto más apropiado a ellas, garantizando el desempeño correcto de las funciones y la alta Performance ocupacional.

El coaching, como estrategia gerencial, va más allá de sólo hallazgos de cualidades individuales, su función debe tener un enfoque sistémico organizacional que se orienta hacia la formación del personal.

1.4.1. Principios del Coaching

El coaching más se centra en las posibilidades del futuro, y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.

Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial como entrenador. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.

El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.

El entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach.

Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del coaching.

1.4.2. Características del Coach

He adaptado algunas de las características descritas por Hendriks

FEED BACK: Los Coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.

CLARIDAD: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otro modo las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aun, comienzan asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

APOYO: Significa monitorear la labor del equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA: Permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

MUTUALIDAD: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegurase de que los miembros de su equipo, puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, etc.

EMPATIA: Comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo. Mientras mas preguntas se haga, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir de que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

RIESGO: Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

PACIENCIA: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas hepáticas, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.

CONFIDENCIALIDAD: Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

RESPECTO: Implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso esta en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., indica poco respeto a su equipo

1.4.3. Beneficios del Coaching:

Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.

Desarrolla el potencia de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.

Mejora las relaciones directivo-colaborador.

Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.

Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.

Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.

Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.

Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.

Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en si mismo.

1.4.4. Las ventajas del Coaching

Como lo plantea Alberto costa, El entrenamiento psicológico, Coaching, como cualquier otro entrenamiento, se hace para lograr, alcanzar, o conquistar, un objetivo muy concreto. Desde nuestra forma de entender este tema, el proceso de lograr un objetivo puede ser, al mismo tiempo, una forma de aprender un método que permitirá al que hoy es entrenado pasar a ser su propio entrenador, hacer Auto Coaching, Auto Entrenamiento Psicológico, para lograr cada vez que lo use, un mayor desarrollo personal.

Primera etapa: La Concentración

Lo más importante es la delimitación clara y precisa del objetivo a conseguir. Esto no es fácil en el coaching, porque toda dificultad que se plantea en el ámbito psicológico suele estar mezclada con otras dificultades no resueltas anteriormente. La primera tarea, entonces, es "separar la paja del trigo". Este ejemplo no es casual, lo más difícil, si lo descomponemos en sus elementos constituyentes, aparece extraordinariamente parecido a lo más fácil. Lo más fácil es comparar todo nuestro funcionamiento, incluido el psíquico,

al funcionamiento de la naturaleza, entendiendo que nosotros mismos, cada persona, es el mejor, o el más comprensible, modelo de la naturaleza.

Desde este punto de vista, el hecho de que un objetivo aparezca muy mezclado con otros no nos debe sorprender ni preocupar. Es natural. Saberlo y tenerlo en cuenta ayuda. La mezcla, la confusión, el caos, están, siempre, en el principio de cualquier proceso creativo, como el de intentar un determinado logro de objetivos, por ejemplo. Parece una repetición continua de lo que conocemos como el origen del universo, y nosotros somos un micro universo, por lo que es bastante lógico que, al comenzar una tarea, nos encontremos con todo mezclado, en confusión.

Resulta curioso deducir que de aquella tremenda energía que generó el universo, teniendo en cuenta que la energía puede transformarse pero no desaparecer nuestro deseo es el heredero indiscutible. En nosotros, como representantes individualizados de toda nuestra especie. Nuestro deseo es el combustible necesario para cualquier tarea. Por lo tanto lo utilizaremos para organizarnos, por orden de prioridades naturalmente lógicas.

Nos aseguraremos que el objetivo que elegimos esté perfectamente sustentado, que cuente con los recursos básicos y que sea, necesariamente, el próximo paso que debemos dar, en el área que hayamos elegido, en nuestra área personal, familiar, profesional, o en cualquier otra. En ese momento es cuando podemos dirigir todo nuestro deseo a una sola zona muy bien delimitada, en la cual concentramos, centramos en un solo punto, el deseo por lo que tenemos que hacer primero.

Segunda etapa: La Memoria

Cuando revisamos nuestros recursos aparece uno que es como un iceberg, muestra apenas una parte de toda su dimensión, es el impulso evolutivo. Es una fuerza que está en nosotros, viene de antes de nuestro nacimiento y seguirá estando después que nos hayamos ido. Este impulso evolutivo está en nuestra memoria, la consciente, la inconsciente, la personal y la colectiva.

Nos produce un cierto estremecimiento este hecho, pero también un gran entusiasmo, porque es fácilmente reconocible que, después del encuentro amoroso entre nuestros padres, el que nos dio vida, nosotros comenzamos a ser nosotros y no tenemos más remedio que reconocer que nuestra conciencia no tuvo ningún papel en nuestro desarrollo hasta nacer. Como tampoco la tiene actualmente cuando dormimos y nuestro organismo se mantiene activo. El impulso evolutivo nos ha dotado con mecanismos no conscientes que se hacen cargo de más funciones que la propia conciencia. Pero no son ajenos a nosotros. Son una parte nuestra, casi desconocida, pero nuestra.

La memoria, por ejemplo, almacena no sólo todos los detalles, hasta el más ínfimo, de todo lo que hemos vivido, sino también todo lo aprendido por nuestra especie desde su existencia. Esto significa que si conseguimos organizar un intercambio consciente entre nuestras dos partes, nuestra fuerza se multiplica, no sabemos por cuánto, suponemos que no hay más límites que nuestra propia ignorancia sobre el tema que nos ocupa. Por lo que

vemos que el reconocimiento de la dualidad, consciente / no-consciente, y la intención de integrarla hace que el logro de nuestro objetivo se vea con mayor seguridad y confianza.

Tercera etapa: La Imaginación

Aquí conviene detenerse un momento y reflexionar. Hemos descubierto fuerzas que no sabíamos que estaban y siempre estuvieron ahí. Es más, dijimos que nos utilizaríamos como modelos de la naturaleza y, como sabemos que todo interactúa y se asemeja, vemos que esa dualidad que está en nosotros, una parte claramente visible y otra más oscura, es la misma que el día y la noche, el verano y el invierno, la infancia y la vejez, la vida y la muerte. Todo rueda por ciclos. Lo importante es incorporar esto a la conciencia y ampliarla, lo más posible, paciente y constantemente.

Nuestros sentidos nos informan, la traducción de esa información debe ser atendida con sumo cuidado, con la mayor objetividad posible, porque es imprescindible que sea cierta, lo más cierta posible. Nuestros sentidos más habituales de percepción son cinco, pero la combinatoria matemática de 5 da 120, nada menos que ciento veinte combinaciones posibles de percepción.

A estas habría que sumarle las emociones, las sensaciones y los recuerdos. Es evidente que ajustar al máximo la información que nuestros sentidos nos proporcionan, nos permite profundizar la comprensión de las personas, las situaciones y las cosas. Lo que, a su vez, nos permite visualizar nuestro objetivo con mayor cantidad de detalles.

A veces hablamos de la imaginación como si habláramos de una maquina de orquestar fantasías inalcanzables. Imaginar es pensar en imágenes, ver con la mente. Ya hemos escuchado muchas veces que una imagen vale por mil palabras. Al hacernos una imagen de lo que queremos alcanzar, nuestro objetivo, podemos ajustar detalles con más precisión. Y es evidente que cuanto más clara y detallada tengamos la meta, más fácil llegaremos.

Cuarta etapa: La Clasificación

Todo lo que percibimos y lo que interpretamos de lo percibido y lo que pensamos sobre lo percibido, lo clasificamos en nuestra memoria de acuerdo a criterios y sistemas que utilizamos, posiblemente, desde la adolescencia, a veces desde la infancia. En cualquier caso es seguro que nuestro sistema de ideas es anterior a la decisión que hemos tomado, la de lograr un determinado objetivo.

Esto complica nuestro funcionamiento. Porque cuando se inicia un proceso que desembocará en un mayor desarrollo personal, que es lo que siempre sucede cuando se logra un objetivo deseado, tenemos que revisar todo el sistema de ideas anterior, el que no incluía la decisión tomada. Una especie de "limpieza de primavera". De actualización.

Esto es necesario porque a través de nuestra historia hemos clasificado gran cantidad de información que aparece cargada de sentimientos y emociones que tuvieron su sentido en aquél momento, pero en el actual no. Hubo cambios en nuestra relación con nosotros mismos y con el entorno, por lo que inevitablemente debemos actualizar nuestro sistema

ideario, nuestros modelos de pensar. Especialmente en el ámbito que atañe a nuestra tarea, la tarea es la que nos marca la dirección a seguir y sus necesidades logísticas.

Somos, simultáneamente, el instrumento de producción de nuestro objetivo y el campo de acción donde opera este instrumento. Estamos en un modelo de producción de cambios. Cambios en nosotros, en nuestras circunstancias y en nuestra forma de producir el producto privilegiado por nuestro deseo. Por eso es más que conveniente que observemos detenidamente la coincidencia, o el desvío, de nuestro accionar con relación a nuestra forma de clasificar, en nuestra memoria, que es nuestro archivo o fichero, las nuevas asociaciones de ideas, sentimientos y emociones, ya que son el material con el que trabajamos para el logro de nuestro objetivo.

Quinta etapa: La Intuición

Si le prestamos atención a nuestro lenguaje, veremos que después de pasar por las anteriores etapas, reclama un ajuste, esto es porque nuestro lenguaje refleja el estado actual de nuestra conciencia. A mayor conciencia, mayor posibilidad de acción. Nuestra mente incorpora, asocia y clasifica la información de la realidad externa, mezclándola con la que ya tenemos acumulada en nuestra memoria individual y colectiva. De esta mezcla surgen nuevas formas de percepción.

Como la intuición, que proviene de la limitación de un campo de atención, de la concentración en él, de la incorporación de los recuerdos ilustrativos, del buen uso de la imaginación creativa y de la clasificación correcta de todo el material conseguido. Si a este conjunto le agregamos la posibilidad de acceder a una comunicación directa con nuestra parte genérica, inconsciente, instintiva, que es la que sigue el impulso evolutivo, llegamos a la intuición.

La comunicación entre lo que somos y lo que fue el desarrollo de toda nuestra especie, camino que está inscripto en nuestra memoria histórica y también en nuestros genes, es la intuición. La voz de la experiencia. Casi 8 millones de años de experiencia acumulada y registrada detalladamente. Cuando conseguimos oír esa voz, intuimos. Así es la intuición, surge como "una percepción interna y fugaz de una idea o una verdad que aparece como indudable a quien la tiene". Es la voz de la experiencia, la que no duda.

Sexta etapa: El Cambio

Cuando aprendemos algo de nosotros mismos ya no podemos volver atrás, nos encontramos en una situación distinta. Somos distintos. Hemos cambiado en lo que más nos interesa actualmente, en la forma de percibirnos con relación a nuestro objetivo principal. El cambio es interno y determina nuestra percepción de lo externo, nos da la seguridad de que nuestro conocimiento comienza por muy poco y se va ampliando, en la medida que utilicemos, atenta y conscientemente alertas, a estos cinco principios activos que constituyen a este modelo de producción que estamos comenzando a utilizar.

Sabemos que si alimentamos a nuestra mente con percepciones bien definidas y verificadas, haciendo uso de toda la memoria colectiva, de la más libre imaginación

creadora y nos aseguramos de clasificar todo correctamente, nos beneficiaremos con la enseñanza interna de la intuición. Ésta nos indica el cambio más importante que se da en nuestros modelos de pensamiento, para conseguir algo no tenemos que estar en contra de nada más que de nuestra propia ignorancia sobre algunos aspectos del tema que nos ocupa.

Al conectarnos con nuestras nuevas fuerzas auxiliares, que son totalmente auténticas, las que están en nuestra parte inconsciente, hemos logrado la visualización de una fuente energética inconmensurable. Con calma y desde una voluntad de integración total, viendo que la mayoría de los obstáculos que suponíamos entre nosotros y nuestro objetivo no eran tan grandes como nuestro desconocimiento sobre ellos, podemos utilizar una forma de cooperación, induciendo a nuestro inconsciente a que elabore respuestas para preguntas concretas. Es algo muy similar al proceso de siembra, una sola semilla por vez, equivalente a cada pregunta, y esperar a su cosecha, la respuesta. El tiempo es subjetivo.

Séptima etapa: Los Logros

Esta etapa, la verdadera, tendría que describirla cada uno de los que hayan llegado hasta aquí. El conocimiento de los logros es individual, existe una ley de crecimientos desparejos y distintos, que ratifica la particularidad de cada uno, debemos poner en primer plano a nuestro objetivo y, desde él, podremos evaluarnos y analizar los logros.

Que quede muy claro que no hemos buscado, ni encontrado, ningún elemento extraño a la naturaleza de las personas. Más bien nos detuvimos en los elementos que conforman esta naturaleza y descubrimos que el lenguaje cotidiano y el pensamiento usual que lo acompaña, tienden a restarle importancia a casi todos los instrumentos y sistemas que las personas traemos desde nuestro nacimiento y que son el producto de más de 8 millones de años de evolución.

Esta tendencia tan negativa y poco enriquecedora está motivada por la inercia, la propiedad de los cuerpos, en este caso de los cerebros, de no modificar su estado de reposo, o de movimiento, si no es por la acción de una fuerza que puede romper lo no creativo, la inmovilidad, o el movimiento sin dirección predefinida, esta fuerza es nuestro deseo, en acción, transformado en voluntad. Ese es el poder definidor.

Rota la inercia, con cada logro de un objetivo, aprendemos más de nosotros mismos y de nuestras posibilidades, lo que nos permitirá afrontar el siguiente objetivo con mayor eficacia. Un punto de llegada es, al mismo tiempo, el inicio de un nuevo ciclo. Indefinidamente. Como la vida misma.

1.5 Trabajo en equipo

De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y

estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa

Mucho mas que eso.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". Katzenbach y K. Smith.

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". Fainstein Héctor.

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

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Cada miembro está especializado en una área determinada que afecta al proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

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

Por ejemplo, un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo.

Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forman un equipo de trabajo. Cada miembro de este

equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas.

1.5.1 El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Por ejemplo, en una operación de transplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

La organización (empresa, universidad, hospital, etc) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores

Existen otros aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño

1.5.2 FORMACIÓN DE EQUIPOS

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivo y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

Cohesión.

Asignación de roles y normas.

Comunicación.

Definición de objetivos.

Interdependencia.

La cohesión. Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para

permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otro clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

La asignación de roles y normas. Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

La comunicación. Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

La definición de objetivos. Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

La interdependencia positiva. El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los ranking grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

1.6.1 Definición de negociación

En términos generales y como una definición básica de Negociación, se puede decir que: La Negociación es un proceso de comunicación entre personas que tienen que tomar una decisión respecto a un tema o cuestión que los involucra.

En otras palabras La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos

1.6.1.1 Las fases de la negociación

Básicamente se pueden establecer seis fases dentro una negociación:

1.Fase inicial: es tan importante como la apertura en el ajedrez. Desde el primer momento que nos sentamos en una mesa de negociación, ¿todo aquello que digamos podrá ser utilizado en nuestra contra?, por tanto, intentemos que todo aquello que hacemos y decimos vaya en la dirección de reforzar nuestra posición, apoyar nuestros intereses y presentar una imagen de coherencia, solidez y confianza.

Una vez que se inicia la negociación y estamos frente a la otra parte no hay tiempos muertos. Todo vale, nuestras palabras, gestos, actitudes, comportamientos; lo que decimos e incluso lo que callamos está siendo tomado en cuenta por las partes. Desconfíe de los comentarios ¿off the record? o del ¿entre tú y yo?, puesto que no existen.

Todo cuanto diga forma parte de la presentación que usted está haciendo de sí mismo y de su forma de plantear las cosas. Sea prudente: el oído debe ser usado con largueza y generosidad, la palabra administrada con prudencia y coherencia.

En esta fase es en la que hacemos una exposición general de nuestra posición, de nuestros intereses, de los objetivos y acuerdos que esperamos conseguir y de nuestra disposición y medios a nuestro alcance. Estamos pues enseñando todas nuestras cartas, si bien es posible que no todas estén boca arriba. Es, como decíamos anteriormente, nuestro despliegue inicial, nuestra apertura del juego que condicionará en gran medida el desarrollo del mismo.

Es muy importante asegurarse de que hemos creado el clima propicio para la negociación y el entendimiento mutuos. Si no ha sido así, intente crearlo en esa fase, pues en las siguientes será más difícil.

2. Fase de tanteo o reconocimiento: tras la primera exposición, realizada generalmente por los portavoces de cada parte, viene una segunda fase de reconocimiento en el que las partes hacen fundamentalmente dos cosas:

- Conocer más en profundidad y detalle el planteamiento de la otra parte, normalmente mediante preguntas o solicitudes de aclaración o puntualización.

-Matizar el contenido y alcance de nuestras posiciones o planteamientos iniciales, reorientándolos o corrigiéndolos levemente en función de la exposición que la otra parte ha hecho de las suyas y de la consecuente estrategia, que normalmente ya tendremos prevista. En esta fase, como en la apertura del ajedrez, lo que se busca es incrementar las posibilidades propias de negociar más y mejor, y reducir al mínimo los límites y condicionantes que pueden coartar nuestra actuación (generalmente dando menos información y matizando la que hemos dado).

Por su propio contenido, en esta fase suelen aparecer los primeros signos de desconfianza y recelo, así como las primeras actitudes de encasillamiento y rechazo. Cada síntoma negativo es un posible foco de incendio y conflicto para la tercera fase. Intente apagar estos fuegos con tacto, respeto y cordialidad. No es malo ni evitable que aparezcan las primeras discrepancias, pero si es peligroso que se manifiesten como desconfianza u ofuscación. El desenlace de esta fase es de vital importancia para el desarrollo de la fase de discusión.

3. La discusión: es la parte central y probablemente la más difícil del proceso de negociación. En ellas se intenta acercar lo más posible el acuerdo final a nuestra posición. Para ello se utilizan argumentos que refuercen y apoyen nuestras tesis y otros que debiliten la fuerza de las tesis contrarias. Es también la parte más compleja del proceso negociador, pues en ella se utiliza casi todo el arsenal posible: sugestión, persuasión o disuasión.

Es preciso tener en cuenta que aún cuando en esta fase se sustancia el desenlace final de la negociación, su desarrollo y resultado está ya muy condicionado por la disposición y actitud de las partes que han venido prefiguradas por cuestiones anteriores y ajenas a la propia discusión por ejemplo, talante y actitud de los representantes; escenario y condiciones, posicionamiento y estrategia elegida; presentación de las partes; exposición del problema y fase de tanteo.

4. Propuestas parciales e intercambio: una vez desplegado todo el arsenal de argumentos (sugestivos, persuasivos o disuasorios) llega el momento de las primeras propuestas de solución, generalmente parciales y destinadas a ir resolviendo los aspectos más fácilmente acordables del conjunto. Con ello se contribuye también a ir despejando o aligerando el contenido y la agenda de la negociación.

Durante esta misma fase se producen los primeros intercambios en los que las partes hacen algunas cesiones a cambio de otras, obteniendo así los primeros acuerdos parciales. La suma de acuerdos parciales va engrosando el conjunto de los puntos en común y creando un ánimo colectivo que propicia la entrada y el desenlace positivo del acuerdo final.

A la vista de este desarrollo se comprende fácilmente la inconveniencia de entrar a negociar en primer lugar los aspectos más importantes o cruciales de la negociación. Si estamos en desacuerdo en lo más importante y no conseguimos avanzar, la negociación quedará bloqueada. Por el contrario, si vamos cerrando acuerdos y consiguiendo transacciones, aunque sea en los temas secundarios, estaremos creando un clima de

entendimiento y colaboración mutuas que nos facilitará enormemente el camino hacia el acuerdo final.

Es preciso tener en cuenta que estos acuerdos parciales tienen técnicamente el carácter de preacuerdos o acuerdos provisionales, supeditados como es lógico al acuerdo global. Aunque no es deseable el volver sobre preacuerdos o acuerdos provisionales, supeditados como es lógico al acuerdo global. Además, no es infrecuente que alguno de estos acuerdos pueda convertirse en moneda de cambio en el intercambio final en torno al tema o temas fundamentales. No desdeñe el hacerlo y no lo tome, si otros lo utilizan, como una traición o una deslealtad. En una negociación no hay acuerdo hasta que éste no es total. Mientras haya cartas en la mesa o piezas en el tablero, no importa cuantas, la partida continua y se sigue negociando

5. Las propuestas e intercambio final: esta fase es la definitiva ya que, en ella, las partes se concentran al máximo en los aspectos más difíciles. Se acercan posiciones y se buscan propuestas y soluciones globales; se liman diferencias, se reducen distancias y se busca un acuerdo total y definitivo.

En la mayor parte de los casos, la negociación ha ido creando un clima y una actitud general proclives al acuerdo. Esto es, en general, bueno y deseable pero, no obstante, es preciso prevenirse contra el deseo, casi natural en esta fase, de precipitar el acuerdo. Por ello, vigile y revise minuciosamente cada nueva propuesta que haga o reciba. No caiga en el acuerdo, alcáncelo.

6. Acuerdo o cierre: es la fase de materialización y formación del acuerdo. Normalmente se llega a él como un resultado lógico y natural de un proceso en el que ambas partes buscan un acuerdo.

Evite el acuerdo precipitado, el acuerdo rápido o forzado por las circunstancias o las prisas. Si alguno de estos factores cambian, el acuerdo o su puesta en práctica pueden resquebrajarse. Un acuerdo es aquel que toman voluntariamente las partes convencidas de que es la mejor opción. Cualquier acuerdo obtenido por error o por engaño es precario, inseguro e inestable.

Antes de aceptar en firme el acuerdo final, asegúrese de que cumple todos los requisitos que estableció en el marco de negociación. Contrástelo con cada uno de sus intereses, revise minuciosamente cada uno de los puntos del acuerdo. Si necesita alguna verificación, comprobación o autorización final pida tiempo y cerciórese, ya que la prisa es uno de los enemigos del buen acuerdo.

Con frecuencia se recomienda ensalzar la habilidad del contrario, amplificando el logro obtenido por la otra parte. Es una postura hipócrita que nadie creerá y por ello debe evitarla y limitarse a agradecer la colaboración y el esfuerzo de la otra parte por la consecución del acuerdo final

Para finalizar una recomendación con el uso del tiempo en la negociación el tiempo es uno de los parámetros más importantes de una negociación. No es lo mismo negociar un flete

con el cargamento embarcado que vender un contenedor de adornos de Navidad en junio. El tiempo tiene un valor económico y también estratégico. Con el transcurso del tiempo se modifican las circunstancias para todos. Pocas veces se puede negociar al margen del tiempo.

Lo más frecuente es negociar contra él, es decir, lo corriente es que el paso del tiempo suponga un costo añadido al de la propia negociación y represente un acicate para llegar a un acuerdo lo antes posible.

El análisis del tiempo de negociación debe realizarse antes de entrar en ella. Primero es preciso determinar cuál es el momento adecuado para cada negociación. En muchas empresas son las fechas de cierre de los ejercicios fiscales o contables los que acaban determinando las fechas de negociación de compra o venta de muchos bienes y servicios. Revise esta práctica y estudie si existe otro momento del año más adecuado para negociar cada situación, cada negocio o cada contrato. La necesidad suele salir más cara que la mera conveniencia; procure no esperar al último momento para negociar. El tiempo jugará contra usted y será un aliado de la otra parte. Evite las prisas y ponga el tiempo de su lado.

1.6.1.2 Tácticas y trucos de negociación.

La capacidad negociadora viene dada por un conjunto de aptitudes intelectuales y de habilidades sociales, unidas a un entendimiento profundo de lo que es un proceso negociador.

El conocimiento de técnicas o tácticas específicas constituye una ayuda que nos permite afrontar cada situación en mejores condiciones, con un mayor dominio de nosotros mismos y del procesador negociador.

Sin embargo, hay que prevenirse contra la idea, demasiado frecuente, de que una técnica o una ¿artimaña? nos va a abrir las puertas del éxito negociador. Todos los ¿trucos? son ¿viejos trucos?, es decir, funcionan sólo en la medida en que el contrario no haya leído los mismos libros o asistido a los mismos cursos que nosotros.

Nunca podemos presuponer que la parte contraria sabe menos o está menos preparada que nosotros. No procede tal suposición cuando busquemos un acuerdo integrador para los intereses de ambas partes, pero tampoco cuando estemos en una negociación distributiva del tipo gana-pierde. **Uno de los errores más frecuentes es subestimar la capacidad y la posición negociadoras de la parte oponente.**

Existen muchas tácticas y técnicas derivadas de la inmensa casuística que el comportamiento y la argumentación propician. En general, pueden dividirse en tres grupos: obstructivas, ofensivas y engañosas.

1.Las tácticas obstructivas: este tipo de técnicas pretenden poner resistencia a las argumentaciones y las presiones de la otra parte.

2.Las tácticas ofensivas: persiguen presionar o intimidar a la otra parte ofreciéndole una salida a través de la propuesta de acuerdo.

3.Las tácticas engañosas: son las que solemos llamar trucos. Son pequeñas ¿trampas¿ que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas.

La utilización de estas últimas entraña el riesgo de ser descubierta antes o después por la parte contraria. Por ello, es mejor utilizarlas lo menos posible y sólo si estamos seguros de que nadie desvelará el engaño. Son tales, por ejemplo, afirmar que no se tiene autorización para cerrar el trato, cuando lo que se busca es ganar tiempo o facilitar datos falsos sobre nuestros costes, entre otras cosas.

1.6.2 Manejo de conflictos

"Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto"- Folberg.

El manejo de conflictos se considera, por especialistas del "management", entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

En encuesta internacional realizada a inicios de los años noventa, se preguntó a 1500 directivos de empresas de tres continentes ¿cuáles serán las habilidades principales que debe tener el directivo del siglo XXI?. Las respuestas más reiteradas fueron:

- 1-Formulación de estrategias.
- 2-Dirección de recursos humanos.
- 3-Negociación y solución de conflictos.
- 4-Mercadotecnia y ventas.

Entre las razones que fundamentan esto, pueden señalarse: la dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones; la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos "multidisciplinarios", con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo; las llamadas "estructuras planas", que reducen los niveles de dirección promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones. Fisher, uno de los especialistas más conocidos en el tema de

negociaciones dice: "...el conflicto de intereses en una industria en crecimiento. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros..."

Con estos enfoques, la dirección de las organizaciones debe centrarse en atender las llamadas "interfases", lo que algunos especialistas denominan los "espacios en blanco", que son los puntos en que se interconectan diferentes partes de un proceso, o la propia entidad con el entorno. En estas condiciones, el directivo asume una posición más de mediador, que de árbitro, lo que requiere determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema es el cambio que se ha producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar "crisis de desarrollo" (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento. Mainiero y Tromley expresan un criterio más optimista sobre los conflictos cuando señalan "...no debemos temer al conflicto, pero reconocemos que hay una manera destructiva de tratarlos y, también, una manera constructiva. El conflicto, como momento en que aparecen las diferencias, una de ellas puede ser una señal de salud, una profecía de progreso..."

1.6.2.1 Tipos de conflictos

En los textos sobre "Administración", o "Comportamiento organizacional" se identifican tres tipos de conflictos: **los intrapersonales**, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones "dentro" de las personas entre estos se tienen:

a. Frustración.

Situación que produce el fracaso en la obtención de las metas deseadas por el individuo.

En el mundo organizacional es inevitable que algunos de sus integrantes experimenten frustración a lo largo de la vida laboral ya que en esta se presentan situaciones donde las personas solo pueden alcanzar el éxito a expensas de otras.

b. Conflicto de Intereses.

Conflicto de aspecto individual e interno que presenta el individuo cuando desea alcanzar algo que tiene tanto aspectos positivos como aspectos negativos.

1. Atracción – Atracción.

Situación común que se presenta cuando el individuo esta forzado a elegir entre dos situaciones que ofrecen aspectos positivos pero que son excluyentes. Al instante que tome su decisión esta renunciando automáticamente a los beneficios que brindaba la otra opción.

2. Evasión – Evasión.

Situación en la que las dos opciones que se ofrecen al individuo no le reportan ningún tipo de beneficios y se verá forzado a elegir la que considere menos negativa de los dos.

3. Atracción – Evasión.

Situación en la que el individuo desea alcanzar un objetivo Concreto, pero cuya obtención le generará cierto daño. Sobre todo las decisiones pautadas para cierta fecha límite son las que provocarán cierto deseo de evasión en el individuo a medida que se acerca la fecha.

c. Conflicto de Papeles.

La mayoría de las personas desempeña papeles múltiples. El conflicto de papeles se presenta cuando una persona recibe mensajes incompatibles acerca del comportamiento adecuado para un tipo de papel. Por ejemplo, no se puede ser el padre que va al acto de grado del hijo el lunes a las 9:00 a.m. y el gerente que tiene una importante reunión el lunes a las 9:15 a.m., esto significa que la persona tendrá un conflicto generado por uno de los papeles que debió cumplir y no cumplió

Conflictos interpersonales, que Cuando surge entre dos o más individuos independientemente de las presiones del papel y las formas más comunes son:

1.- **conflictos por recursos escasos**, estos son aquellos sobre los presupuestos y las instalaciones. Son difíciles de manejar cuando la escasez es absoluta y cuando no pueden compartirse los recursos.

2.- **por objetivos**, que surgen cuando hay desacuerdo sobre las metas, objetivos o valores.

3.- **Por los medios**, que son más intensos cuando hay poco conocimiento u opinión experta asequible que ayude a identificar los medios apropiados.

4) **Por los hechos**. Dos ingenieros que trabajan en forma independiente pueden salir con diferentes respuestas al mismo problema de diseño del producto. Muchos conflictos por los hechos pueden resolverse mediante una mejor comunicación y una corriente de información más eficaz.

Finalmente, **los conflictos laborales, u organizacionales**, El conflicto institucionalizado tiene su origen frecuentemente en los intentos de la empresa por organizar su estructura, planeando las asignaciones de trabajo y la distribución de Los recursos.

Este tipo de conflicto se observa claramente en la departamentalización, donde comúnmente el personal de cada departamento se concentra notablemente en las actividades internas del mismo y en las necesidades del propio departamento y hace menor caso a las necesidades de los demás departamentos, perdiendo la perspectiva organizacional. Esto trae consigo una lucha por los recursos que presenta características de conflicto, porque muchas personas experimentan una lealtad más profunda por su departamento que por la organización en general. Otro conflicto institucionalizado similar, surge cuando la organización establece una jerarquía. Los jefes con un rango jerárquico menor suelen enfocarse en problemas y decisiones a corto plazo y los jefes de rango jerárquico superior generalmente se enfocan en problemas globales de mediano y largo plazo, lo que trae como consecuencia que entren en desacuerdos que generarán ciertos conflictos. Lo mismo sucede con los empleados de distintas categorías surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc. entre estos se tiene:

a. Conflictos Funcionales.

Es la confrontación grupal dentro de la organización que aporta mejoras y beneficios a favor de la misma. Por ejemplo cuando dos grupos debaten acerca de la manera más conveniente de prestar un servicio, llegan a un acuerdo que beneficiará a un cliente y de esta manera la organización obtiene meritos ya que a esta atribuirá el cliente su grado de satisfacción.

b. Conflictos Disfuncionales.

Son generalmente las confrontaciones intergrupales de la organización que en vez de beneficiarla impiden el buen desempeño de esta. Los conflictos disfuncionales suelen tener impacto negativo en el desempeño de los individuos grupos y organizaciones.

1. Incongruencia de Estatus

Se originan principalmente cuando la organización asigna tareas al personal sin tomar en cuenta la concordancia entre el grado de preparación del empleado con la habilidad que se requiere para ejecutar dichas tareas, o la asignación de elementos simbólicos del estatus que denota cierta posición dentro de la estructura de la empresa.

2. Resistencia al Cambio

Otro de los problemas sobresalientes que se relacionan al conflicto. Generalmente hablando, los individuos se resisten al cambio porque este los asusta y tienen el prejuicio de que este representa una amenaza. Por ejemplo, una propuesta de

automatización de un departamento representa aprender a utilizar el software para tal fin a lo que muchos se opondrán simplemente por el miedo absurdo al computador que siempre tienen ciertos empleados.

1.6.2.2 Métodos para enfrentar los conflictos, sugerencias para la gerencia.

Con los “nuevos” enfoques sobre los conflictos, los especialistas en “management” sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos:

1- Reducir el conflicto, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados. Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos juntos”); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

2- Resolver el conflicto: cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:

- Dominio o supresión: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.
- Compromiso: Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas regla, la compensación, entre otras.
- Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

3- Estimular el conflicto: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar. Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.

1.6.2.3 Estilos y estrategias en el manejo de conflictos.

Todas las personas no reaccionan de la misma manera ante situaciones de conflicto. Su comportamiento de “respuesta personal” es lo que se denomina “estilo en el manejo de conflictos”. El enfoque sobre este tema mas difundido en la bibliografía sobre administración es el que formularon en los años setenta Thomas y Kilmann.

Según este enfoque, los "estilos de manejo de conflictos" se mueven en relación con dos dimensiones: el interés (prioridad) por las metas propias y el interés por las personas (relaciones). Lo que Blake y Mouton identificaron en su "Grid Gerencial" como liderazgo "centrado en las tareas (resultados)" o "centrado en las personas".

De la combinación de estas dos dimensiones, se identifican cinco estilos de manejo de conflictos; forzar, ceder, evitar(eludir), comprometer o colaborar.

En el estilo "Forzar" el comportamiento se centra en luchar por defender (obtener) los intereses o metas propias, con independencia de la afectación de los de la otra parte, o de las relaciones entre ambas.

En el otro extremo, el estilo de "Ceder" se aplica por las personas que valoran más las relaciones que "presionar" para obtener los resultados propios.

Las personas en las que, como tendencia, predomina el estilo de "Evitar (eludir) tratan de esquivar, posponer, o inclusive, ignorar la existencia del conflicto. Por lo general, temen las consecuencias que puede tener enfrentar el conflicto, no se sienten preparadas para abordarlo, o consideran que deben ser resueltos por otros con mas posibilidades.

En el estilo "Comprometer", se trata de encontrar una solución "de compromiso" en la que cada parte ceda algo, lo más habitual es "dividir las diferencias".

Las personas en las que prevalece el estilo de "Colaborar" tienden a trabajar con la otra parte, para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos, lo que requiere explorar los asuntos en conflicto para encontrar soluciones de "ganar-ganar". Aunque este podría ser el estilo preferido para enfrentar los conflictos, solo es posible cuando ambas partes están dispuestas a compartirlo.

Cada uno de estos estilos tiene sus ventajas y desventajas. Las personas tienen posibilidades de "moverse" en los cinco estilos. No obstante, las investigaciones demuestran que cada cual tiene sus preferencias, que en última instancia son las que determinan su comportamiento.

Por estas razones, resulta conveniente conocer las situaciones en las cuales es mas efectivo un estilo determinado y, con esta información, saber la "estrategia" (estilo) que debemos aplicar.

Según los especialistas, las situaciones en las cuales son más efectivos cada uno de estos estilos pueden resumirse en lo siguiente.

Se recomienda utilizar la estrategia (estilo) de "Forzar" cuando: es necesario una decisión rápida; hay cuestiones importantes en las que hay que tomar decisiones impopulares; o contra personas que pueden aprovecharse de comportamientos mas "flexibles", por considerarlos una debilidad.

Es recomendable la estrategia de "Evitar (eludir)" cuando es algo no significativo; el costo de la confrontación puede ser superior a lo que se pueda obtener al enfrentarlo; cuando no tenemos toda la información sobre el problema; o es algo que le corresponde o puede ser resuelto mejor por otros.

La estrategia de "Ceder", se recomienda cuando: comprendemos que estamos equivocados o cometimos un error (esto nos da mas autoridad en el futuro); el asunto es mas importante para la otra parte que para nosotros y el "costo" que tengamos que pagar no es significativo; así como para obtener aceptación en asuntos posteriores más importantes para nosotros.

La estrategia de "Comprometer", puede resultar conveniente cuando ambos "oponentes" tienen igual poder y desean obtener metas mutuamente excluyentes; para lograr arreglos temporales en cuestiones complejas; o cuando la competencia y la colaboración no tienen éxito.

La estrategia de "Colaborar" se recomienda para: integrar intereses y criterios de personas con diferentes puntos de vista cuya satisfacción solo es posible con la cooperación de ambos; lograr adhesión, al incorporar intereses en consenso; resolver problemas de sentimientos que han obstaculizado una relación; o cuando el objetivo es garantizar un acuerdo que perdure. Esta estrategia solo es posible cuando ambas partes la comparten.

Como conclusión general, se puede plantear que ningún estilo o estrategia es necesariamente el "mejor". Su efectividad dependerá de nos propongamos, lo que podamos alcanzar y de las circunstancias en las que se mueve el conflicto.

Una presentación, obligadamente resumida, de estos conceptos solo pretende informar al lector de que, el tema de manejo de conflictos organizacionales, ha sido objeto de muchas investigaciones en los últimos años y que, a partir de esto, se ha ido generando un conjunto de enfoques y "herramientas" que pueden contribuir a mejorar las habilidades de los directivos en el manejo de diferentes situaciones de confrontación

Proceso de Comprensión y Análisis

- ¿Por qué es importante que un gerente desarrolle habilidades gerenciales?
- ¿según su criterio cual de estas habilidades abordadas en esta unidad deber la mas aplicada por un buen gerente?
- ¿Por qué se dice que la cohesión es importante para el trabajo en equipo?

- ¿Según lo leído que tipos de conflictos existen? Justifique la respuesta con un ejemplo de cada uno de ellos.
- ¿Según su criterio por que es importante que el gerente sea un líder?

Solución de Problemas

- Mediante un ejemplo aplicado a una organización de su región aplique el ciclo motivacional.
- Elegir 2 empresas (por ejemplo instituciones educativas, empresa pública, privada, etc.) que usted conozca en su región, realice un paralelo entre las habilidades de cada gerente según lo estudiado en esta unidad.
- Identifique un coaching en su región e identifique las características que posee de acuerdo a lo descritas por Hendriks.
- Investigue en una empresa de su región e indague si en una negociación se siguen las fase de un proceso de negociación. Justifique su respuesta.
- En la misma organización investigue cuales tácticas de negociación utiliza.

Síntesis Creativa y Argumentativa

Que entiende en los siguientes argumentos:

- La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla
- El coaching, como estrategia gerencial, va más allá de sólo hallazgos de cualidades individuales, su función debe tener un enfoque sistémico organizacional que se orienta hacia la formación del personal.
- la comunicación es un factor clave de éxito en la buena marcha de las organizaciones.
- Investigue cuales son herramientas del modelo de negociación de harvard

Autoevaluación

- Completar las siguientes frases de la temática “estilos y estrategias en el manejo de conflictos”.
 - a. Es recomendable la estrategia de _____ cuando es algo no significativo.
 - b. Se recomienda utilizar la estrategia _____ cuando es necesario una decisión rápida; hay cuestiones importantes en las que hay que tomar decisiones impopulares.
 - c. La estrategia de _____, puede resultar conveniente cuando ambos “oponentes” tienen igual poder y desean obtener metas mutuamente excluyentes; para lograr arreglos temporales en cuestiones complejas.
- Completar las siguientes frases de la temática “tipos de de conflictos”.
 - a. _____ estos son aquellos sobre los presupuestos y las instalaciones.
 - b. _____ El conflicto institucionalizado tiene su origen frecuentemente en los intentos de la empresa por organizar su estructura, planeando las asignaciones de trabajo y la distribución de Los recursos.
 - c. La _____ Situación que produce el fracaso en la obtención de las metas deseadas por el individuo.

Repaso Significativo

- Resuelva los siguientes interrogantes según el caso de estudio.
 1. Juan Pérez llevaba 10 meses como especialista de marketing, le gustaba su trabajo y también sus compañeros no había recibido una evaluación formal de su desempeño salvo un par de emails que le decía lo esta haciendo bien.
Se programo su evaluación del rendimiento trimestral, antes de reunirse con su jefe inmediato lo hizo con el de talento humano, le preguntaron que si deseaba realizar su evaluación, no te enfades le dijeron, pero Juan se enfadó, pues no estaba de acuerdo con muchos comentarios imprecisos que decían que no lo estaba haciendo bien en su puesto. Cuando llego su jefe le dijo a Juan que no estaba terminando los trabajos a tiempo y que cometía muchos errores. No le sugirió ningún método detallado de mejora, comentando solo lo que el pensaba “Juan podría hacerlo mejor”.
Al día siguiente Juan empezó a buscar otro trabajo.

¿Cuál es el principal motivo por el cual el empleado se marchó, creando así costos adicionales de contratación y formación, así como pérdida de productividad?.
 2. En el Taller sobre Manejo de Conflictos me gusta utilizar un poema de Martí en el que dice:

“Triste es no tener amigos, Pero más triste debe ser el no tener enemigos, Porque el que enemigos no tenga, señal es que no tiene: Ni talento que haga sombra, Ni

carácter que impresione, Ni valor temido, Ni honra de la que murmuren, Ni bienes que se codicien, Ni cosa buena que se le envidie”.

¿Que conclusiones pueden extraerse de este poema?

Bibliografía Sugerida

BIBLIOGRAFIA:

DE LAS HERAS RENERO, M^a DOLORES Y COLS. Programa Discover. Junta Castilla y León. E. CABALLO, VICENTE. Manual de evaluación y tratamiento de las habilidades sociales. SIGLO XXI. 1999.

GOLDSTEIN ARNOLD. Habilidades sociales y autocontrol en la adolescencia. SIGLO XXI. 1999.

LUENGO MARTÍN, M^a ÁNGELES Y COLS. Construyendo la Salud. MEC. MARTHA DAVIS, MATTHEW MCKAY. Técnicas de autocontrol emocional. MARTÍNEZ ROCA. 1998.

VALLÉS ARANDIGA A. Y VALLÉS TORTOSA C. Programa de refuerzo de las habilidades sociales III. EOS

Covey, Steven. Seven Habits of Highly Effective People, New York: Simon & Schuster, 1989.

Corey R. Stephen (1997). El Liderazgo centrado en principios. México DF: Paidós Mexicana. S.A

Warren Bennis y otros (1985). Leaders – the strategies for taking charge. Colombia. Norma S.A.

Direcciones Electrónicas

www.monografias.com

<http://www.gestiopolis.com>

UNIDAD 2: TOMA DE DECISIONES Y EL MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO

Descripción Temática

Hoy en día realizar bien el trabajo no es suficiente para el éxito de los proyectos empresariales por lo que no podemos olvidarnos de la influencia de la "inteligencia emocional"; es decir, de adoptar una actitud abierta y responsable de cooperación y adaptarla a las normas y modos de trabajar de nuestra entidad.

La manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en una compañía es analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles. Después es necesario actuar con seguridad y convicción. Independientemente también de cuál sea nuestra posición en la empresa, podemos solicitar la cooperación de los demás, y agradecer sus ideas.

Hay que saber lo que puede rendir cada empleado, cuáles son las obligaciones que tiene y exigirle que las cumpla, pero siempre con educación y asertividad, conductas que indican seguridad en nuestra capacidad de liderazgo, manejo del tiempo y confianza en las competencias de los demás.

Tanto la toma de decisiones como la organización laboral se asientan en la facultad de delegar. No se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los subordinados, sino mejor trabajo, con el fin de que todos nos centremos en lo que es valioso para la empresa. La delegación evidencia el éxito directivo si va acompañada de un buen criterio de selección, formación y refuerzo.

Horizontes

- Conocer los procesos que intervienen en la toma de decisiones
- Conocer los factores que inciden en el proceso de toma de decisiones
- La importancia del manejo efectivo del tiempo.

Núcleos Temáticos y Problemáticos

- Toma de decisiones
- Manejo efectivo del tiempo

Proceso de Información

2.1 Definición de Toma de Decisiones

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción.

Características de las decisiones gerenciales

Certeza:

Estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa.

Incertidumbre:

Existe cuando quienes toman decisiones no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas

Riesgo:

Estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a 100 por ciento.

“Quienes toman buenas decisiones prefieren evitar o manejar los riesgos”.

Conflicto:

Presiones opuestas procedentes de fuentes distintas:

Se toman decisiones de manera individual y experimentan un conflicto psicológico cuando resultan atractivas diversas opciones o cuando ninguna lo es.

Se toman decisiones entre personas o grupos y se crea el conflicto del grupo

2.1.2 El proceso de Toma de Decisiones

Los pasos en la toma de decisiones tal y como se aplican a la gerencia de recursos individuales son:

1. Reconoce el problema: El proceso de toma de decisiones comienza reconociendo que existe un problema, algo tiene que ser cambiado en la situación actual y hay posibilidades de

mejorarla. Generalmente los grandes problemas deben ser sub-divididos en componentes mas pequeños y fáciles de manejar.

2. Analiza el problema: Una vez que el problema ha sido identificado, se hace necesario el estudio cuidadoso del mismo con la finalidad de encontrar lo que lo está causando. Para ésto es necesario ser lo mas específico posible.

3. Considera tus metas: Considera la o las metas que desees alcanzar. Las metas que escoges están influenciadas por los valores que tienes lo que es importante para ti. Tener consciencia de tus valores y de las prioridades que éstos mueven te ayudará a ver más claramente lo que realmente desees. Con frecuencia, las decisiones que se toman sin incorporar este aspecto no son puestas en acción pues aunque son las que convienen, no son las que se desean.

4. Busca alternativas: Piensa y busca tantas alternativas prácticas como sea posible. En la mayoría de los casos no es factible explorar todas las posibilidades debido al factor tiempo y costo. Sin embargo, busca mas alternativas o posibilidades que las obvias o las habituales. Si la decisión es muy importante – en términos humanos o financieros – será de mucho mas valor invertir mas tiempo y esfuerzo en buscar una solución o en hacer una escogencia.

Analiza los recursos que requiere cada curso de acción alternativo. ¿Cuánto tiempo, dinero, destrezas, energía u otros recursos necesarios poseo para llevar a cabo la decisión? ¿Alguna de las alternativas requiere de menos recursos? Debes comparar también los beneficios esperados de tu selección. No siempre tiene sentido escoger el producto mas barato o la actividad de mas bajo costo si los resultados también van a ser de baja calidad.

5. Selecciona la mejor alternativa: Después de ver cuidadosamente cada alternativa, selecciona la mejor. Ten en mente los valores que son importantes para ti, las metas para las cuales estas trabajando y los recursos con los que tienes que trabajar. Es posible que ninguna de las opciones aparentemente disponibles sea aceptable. Si no hay una alternativa satisfactoria ninguna que pueda ser la mejor entonces quizá puedas crear una nueva alternativa por compromiso o por combinación de algunas de las ideas que tengas. Ocasionalmente se debe tomar la decisión de posponer la acción con la finalidad de buscar mas información, pero no deseches una opción porque ésta no sea la respuesta perfecta.

6. Pon tu decisión en acción: La toma de decisiones no termina con la selección de la mejor alternativa. Debes poner tu decisión en acción. Usualmente las personas llevan a cabo las acciones necesarias para ejecutar su decisión. Otras veces, sin embargo, hay que generar la acción de un grupo. Si todos los involucrados en la ejecución estuvieron involucrados en la toma de la decisión, estarán más dispuestos a ayudar a su implementación.

Muchas de las decisiones, quizá la mayoría, no resuelven directamente un problema sino que te ponen en la posición de tener que tomar decisiones adicionales que te acercan a tu meta. Una decisión central implica una serie de decisiones adicionales. Esto es lo que se llama decisiones en cadena. Es lo que comunmente se conoce como "una cosa lleva a la otra". Cada decisión es directamente dependiente de una escogencia anterior.

7. Acepta la responsabilidad: Después que tomas una decisión, necesitas aceptar la responsabilidad y las consecuencias de haberla tomado. Debes estar dispuesto a vivir con ella o tomar otra decisión para cambiar la dirección tomada. La mayoría de las decisiones se toman sin tener toda la información que quisieras tener, o sin los recursos que realmente necesitas. No

temas tomar decisiones por el solo hecho de tener que revisarlas después, pues la revisión es parte del proceso. Todas las decisiones tienen que ser revisadas.

8. Evalúa los resultados: El producto o resultado de tu decisión debe ser evaluado regularmente para determinar su efectividad.

Usa hábitos para reducir el tiempo en el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, no necesitas pasar mucho tiempo decidiendo que goma de mascar comprar. Muchas de las decisiones de compra y algunas de las decisiones gerenciales pueden ser hechas como rutina hasta que la situación cambia.

2.1.3 Barreras para la toma de decisiones efectivas

La vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones de seis etapas constituyen la excepción y no la regla en la toma de decisiones gerencial. Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores. Los gerentes que se aseguran de Participar en esos procesos son mas efectivos.

¿Porqué la gente no participa automáticamente en esos procesos racionales? Resulta más sencillo descuidarlos o ejecutarlos en forma inadecuada. Quizás el problema no se haya definido bien, o las metas no se hayan identificado con precisión. Quizás no se generen suficientes soluciones, o quizás se les evalúe en forma incompleta. Es posible que se haga una elección que satisfaga y no que maximice. La implementación pudo ser planeada o ejecutada, o quizás, el monitoreo fue inadecuado o inexistente. Además de que las decisiones son influidas por prejuicios psicológicos, presiones de tiempo y realidades sociales.

Prejuicios Psicológicos:

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los ejemplos que siguen representan solamente unos cuantos de los muchos prejuicios subjetivos que se han documentado.

Ilusión de control: es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aún cuando la mayoría no pueda hacerlo. Cuando se habla de negocios, confiar de manera excesiva puede resultar en un fracaso para la organización, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.

Los efectos de perspectiva: se refieren a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos.

En la toma de decisión no se debe desestimar el futuro. Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisión relacionada a los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización. Precisamente la desestimación del futuro es, en parte, la explicación de los déficits presupuestarios gubernamentales, la destrucción ambiental y la infraestructura urbana decadente.

Muy por el contrario, de las organizaciones que dan gran valor a las consideraciones de largo plazo para la toma de decisiones, podemos citar a los japoneses quienes son reconocidos por el éxito de sus organizaciones

Presiones de tiempo: en el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso. Las decisiones de negocios que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas si los gerentes se toman demasiado tiempo en hacerlo.

2.1.4 Cualidades personales para la toma de decisiones

Experiencia: Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario.

- Creatividad: La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.

El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencia que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

- Habilidades cuantitativas: Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

2.1.5. Importancia de la toma de decisiones en grupo



Si bien el supervisor casi siempre toma las decisiones solo, hay ocasiones en que debe aprovechar la ventaja de contar con su grupo de subordinados para tomar ciertas decisiones. La toma de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupo o comités de trabajo, quedan individualizadas en el momento en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar.

Estas decisiones individuales o grupales tienen cada una de ellas sus ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de nuestras organizaciones.

¿Cuáles son las ventajas de la toma de decisiones en grupo?

Tanto las decisiones individuales como las de grupo tienen un conjunto de ventajas. Ninguna es ideal para todo tipo de situaciones.

Empecemos por repasar las ventajas que tienen las decisiones en grupo por encima de las individuales.

Las decisiones en grupo proporcionan información más completa. Hay algo de verdad en el axioma de que dos cabezas piensan más que una. Un grupo proporciona gran variedad de experiencias y perspectivas al proceso de decisiones, lo que no sucede con un individuo que actúa solo.

Los grupos también generan más alternativas. Debido a que los grupos tienen mayor cantidad y diversidad de información, pueden identificar más alternativas que un individuo por separado.

Esto resulta más evidente cuando los miembros del grupo representan diferentes especialidades. Además, la decisión en grupo incrementa la aceptación de solución. Muchas decisiones fracasan después de que se toma la decisión final porque la gente no acepta la solución.

Sin embargo, si los que se verán afectados por cierta solución y los que contribuyen a implantarla participan en la toma de decisiones, es muy posible que acepten la decisión y que estimulen a otros para aceptarla. Por último, este proceso incrementa la legitimidad.

El proceso de toma de decisiones en grupo es consistente con los ideales democráticos, de ahí que las decisiones tomadas en grupos puedan percibirse y ser más legítimas que las decisiones tomadas por una persona.

El hecho de que el que toma la decisión por separado tenga el poder necesario y de que no haya consultado a otros, puede ocasionar que se piense que la decisión se tomó autocrática y arbitrariamente.

¿Cuáles son las desventajas de la toma de decisiones en grupo?

Si los grupos son tan buenos, entonces se ha hecho tan popular la frase un camello es un caballo de carreras puesto junto por la decisión de un comité. La respuesta es que las decisiones en grupo tienen sus desventajas.

Existen varias desventajas en la toma de decisiones en grupo. Primero, se lleva mucho tiempo. Toma tiempo reunir un grupo. Además la interacción que sucede una vez que el grupo esta en su lugar es frecuentemente ineficaz.

El resultado es que casi siempre los grupos tardan mas en llegar a una solución de lo que llevaría a una persona a hacerlo por separado.

También puede presentarse una situación en la que exista el dominio sobre la minoría.

Los miembros de un grupo nunca son del todo iguales. Pueden diferir en nivel dentro de la organización, experiencia, conocimientos en cuanto al problema, estar influidos por otros miembros como en habilidades verbales, asertividad, etc... Esto crea la oportunidad para que uno o más miembros usen sus ventajas para dominar a otros en el grupo. Una minoría que domina un grupo con frecuencia tiene una desmedida influencia en la decisión final.

Otro problema se enfoca en las presiones de conformidad. Existen presiones de tipo social con las que el grupo debe conformarse. Esto puede conducir a lo que se llama conformidad grupal. Se trata de una forma de conformidad en la que los miembros del grupo reprimen ideas desviadas, minoritarias o no populares con el fin de dar apariencia de conformidad.

La conformidad grupal afecta al pensamiento critico del grupo y por ultimo daña la calidad de la decisión final. Por ultimo, existe una responsabilidad ambigua. Los miembros del grupo comparten responsabilidad pero ¿quién es el responsable del resultado final?

En una decisión individual es claro quien es el responsable. En una decisión en grupo, la responsabilidad de cada miembro se suaviza.

2.1.6 clase de decisiones

Decisiones programadas

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En caso de Nike, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir que hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice "se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra" simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

Decisiones no programadas

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: "Lanzamiento de un nuevo producto al mercado", en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, que hacer con una línea de producción que fracasó, como mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas. Un ejemplo de Nike sería cómo diseñar y comercializar calzado para baloncesto, más moderno y avanzado.

2.2 Que es el tiempo?

El tiempo es el bien maspreciado, es el único artículo realmente perecedero ya que se consume y no se recupera nunca mas, no se puede comprar y por mas demanda que exista, la producción de tiempo no aumenta.

Es irremplazable, no tiene sustitutos y absolutamente necesario para todo lo que queramos hacer.

"Nada es más fácil que estar ocupado y nada más difícil que ser efectivo". El principio de administración del tiempo parte de uno mismo y del hogar y se traslada a nuestro accionar. El buen manejo del tiempo es uno de los principales factores d éxito.

2.2.1 Administración del tiempo

"Una persona que maneja bien su tiempo cumple los compromisos que hace porque, para comenzar, no hace más cosas de las que puede cumplir y logra realizar actividades tanto profesionales como personales que le permiten tener una sensación de armonía y equilibrio en su vida", dice Julián Jordan, gerente de Do it México, organización internacional que se dedica a La consultaría en el tema de efectividad personal y manejo del tiempo.

El tiempo no es posible administrarlo, es igual para todos, es algo objetivo. Todo los días tienen 24 horas, todas las horas tienen 60 minutos y cada minuto tiene 60 segundos, por lo tanto, no hay forma de alargarlo, técnicamente hablando. "El manejo del tiempo es la administración de sí mismo. Al liderarme a mí mismo, logro definir qué debo hacer, qué hago primero, qué segundo Y que de ultimo ", afirma phiñip potdevin, consultor en desarrollo yde liderazgo.

De lo anterior se desprende el primer paso para **lograr ser productivos**: tener claras las metas personales, profesionales y laborales. Para Potdevin, la importancia de liderazgo personal tiene un impacto directo en la productividad, en la eficiencia y, especialmente, en la satisfacción propia. "Entre más productivo soy, y si lo que hago está de acuerdo con mis valores y mis factores de motivación, pues estaré cerca a mi felicidad".

2.2.2 ¿Cómo desarrollar una mentalidad de planeación?

Existen muchas metodologías, cuadros, sistemas y demás herramientas que, aplicándolas con dedicación, logran generar hábitos positivos en el manejo del tiempo. Sin embargo, a pesar de la variedad, al final todas buscan un mismo objetivo.

Priorizar responsabilidades, organizar actividades, según su importancia y urgencia, y, especialmente, reconocer que cada compromiso que se adquiere afectará directamente en la imagen de seriedad y profesionalismo que se quiere proyectar.

En la medida en que la usted se haga esa reflexión y conecte todas sus funciones a uno o más objetivos y propósitos personales, el manejo del tiempo y la capacidad de planeación serán mucho mas fácil de desarrollar.

Según el libro de Stephen Covey "Primero lo Primero", la moderna administración del tiempo, para el líder se centra en hacer primero lo importante para la vida, realizar aquellas actividades que le dan sentido al SER, que le ayudan a trascender. En este orden de ideas, las actividades Covey las clasifica de la siguiente manera:

1. Urgentes: las que hay que hacer ya, que son vitales en ese momento.

2. Importantes: las que contribuyen a realizar la misión personal.

3. No urgente: que se pueden dejar para después.

4. No importante: que no están ligadas estrechamente con las metas planeadas en un principio.

Frente a esto, existen cuatro cuadrantes que según Covey toda persona desarrolla sus actividades y se pueden convertir en la mejor herramienta para administrar efectivamente el tiempo.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE		
NO IMPORTANTE		

Cuadrante 1: Lo urgente e importante. Es el cuadrante de las crisis, de los problemas apremiantes, de las tareas que se vencen.

Cuadrante 2: Lo no urgente e importante. Es el cuadrante de la prevención, la planificación, la recreación, de reconocer y aprovechar nuevas y buenas oportunidades.

Cuadrante 3: No importante urgente. Es el cuadrante de las interrupciones, de las reuniones improductivas y no importantes, de las actividades acuciantes.

Cuadrante 4: No urgente, no importante. Es el cuadrante de las trivialidades, de la pérdida del tiempo.

Según Covey, en el primer cuadrante se ubican las personas que dicen no tener tiempo suficiente para llevar a cabo todas sus actividades, lo que quiere decir que no planifican bien su vida. En cambio, las que centran su vida en el cuadrante 2 son personas efectivas que quieren vivir siempre en liderazgo.

Por otra parte, el sistema que Do it plantea se rige, a grandes rasgos, en 3 principios básicos:

1. manejar procesionalmente tanto citas como reuniones.

Prepárese con anticipación: pregúntese que información va a requerir y quién más tiene que avisar.

Obtenga toda la información que necesita. Asegúrese de tener los datos correctos del lugar y la Hora del encuentro.

Puntualidad. La única manera de llegar a tiempo es salir con tiempo.

2. clasificación de las tareas.

Consiste en clasificar en cinco categorías las actividades o tareas pendientes por realizar:

Actividades tipo A: las tareas que planea realizar hoy y que son vitales para su productividad Diaria. Así surjan imprevistos, estas tiene que evacuarse.

Actividades tipo B: las tareas que son importantes, pero que tienen un límite más amplio de espera.

Actividades de seguimiento: aquellas tareas que usted no realiza, pero que, como su nombre lo Indica, les debe hacer seguimiento.

E-mails y llamadas: estas tareas se deben realizar en conjunto a una hora determinada del día. De esta forma, le será más fácil evacuar estas actividades que generalmente quitan mucho tiempo.

3. conozca donde esta la información.

Lo único que usted va a realizar en su futuro trabajo es manejar información. Nada más. Así que organícela: escriba todo lo que pasa en el día en un solo lugar. Mantenga carpetas de archivo a la mano y no deje acumular papeles para archivar. Tenga a mano los datos que requiere frecuentemente

Para Felipe Jordan, las siguientes recomendaciones harán que la metodología o sistema que Do it maneja, sea mucho más efectiva

1. Contar con una herramienta. Una agenda con un planificador diario, en la que haya suficiente espacio para hacer anotaciones, en la que se pueda planear las actividades que se desprenden de las responsabilidades más importantes.

2. Tener sólo 1 herramienta. Suele pasar que, con el afán de tener siempre por escrito las actividades del día, las personas tienden a tener más de una agenda o, usualmente tienden a convertirla en un cuaderno. Por eso, es necesario utilizar una herramienta útil, pero una sola.

3. Usarla. Es muy posible que la agenda se convierta simplemente en un "adorno" más en su escritorio o simplemente en un útil directorio telefónico. Es importante usar la herramienta y hacer que le sea realmente útil.

4. Re-agendar las tareas. Muchas veces pasa que las personas olvidan las actividades que no se pudieron cumplir en el día y no las posponen en su agenda. Esto hace que se queden cada vez más represadas. La clave está en re-agendarlas y cumplirlas al día siguiente, obviamente, si pueden esperar.

5. No planear sólo diariamente. La planeación diaria es muy importante, pero ésta debe corresponder a lo que se quiere hacer en un contexto más amplio, ya sea mensual, trimestral o bimestralmente, dependiendo de cada cual.



Sin embargo, es claro que por más que una persona esté constantemente capacitándose en el tema y haya hecho todos los cursos o seminarios posibles, de diferentes empresas o con diversas metodologías, si la transformación interior no se logra, el resultado nunca va a ser el esperado. "No existe la fórmula mágica para aprender a manejar el tiempo. "No es algo que se logre de la noche a la mañana. Requiere una gran dosis de decisión y compromiso", sostiene Julian Jordan

Sin importar tener la agenda perfecta, la Palm más sofisticada o el planeador más completo, la persona es la que realmente hace que el tiempo con el que dispone durante toda su vida lo aproveche al máximo. Por ello, si quiere convertirse en un talento clave para la organización a la que ingresará, debe aprender a manejar el tiempo y no dejar que éste lo maneje a usted.

Proceso de Comprensión y Análisis

- Mencione las desventajas de la toma de decisiones en grupo.
- Como se entiende el método de administración del tiempo Do it.
- Cuales son las características de las decisiones gerenciales, explique mediante un ejemplo.
- Por que es importante administrar el tiempo en las organizaciones.
- Como se deben clasificar las actividades según stephen covey.

Autoevaluación

Complete las siguientes frases:

- _____ Estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a 100 por ciento.
- _____ "Quienes toman buenas decisiones prefieren evitar o manejar los riesgos".

-
- _____ Presiones opuestas procedentes de fuentes distintas.
 - _____ La única manera de llegar a tiempo es salir con tiempo.
 - _____ El proceso de toma de decisiones comienza reconociendo que existe un problema.

Solución de Problemas

Ejemplos de toma de decisiones

En toda organización ocurren situaciones en que se deben elegir entre dos o más opciones que son cruciales para el éxito o fracaso de la misma. Es por ello que en el proceso de la toma de decisiones se debe tomar en cuenta un proceso o técnicas para elegir la opción más adecuada.

Pero el proceso de toma de decisiones no sólo es relevante en el mundo empresarial, ya que en el mundo actual se presentan nuevos retos, nuevas situaciones que dependen de una decisión acertada que puede ser crucial para la vida. Es por ello que a continuación se desarrolla un ejemplo práctico de toma de decisiones relacionado con la informática.

Definición del problema.

Se desea llevar a cabo la creación de una empresa que tenga relación con la informática, pero no se conoce específicamente las funciones que tendría la empresa y qué tipo de soluciones Pueden ofrecer.

Diagnosticar las causas.

- La informática es muy amplia, abarca especialidades como redes, inteligencia artificial, bases de datos, procesamiento de datos, análisis de sistemas, seguridad informática, programación concurrente, diseño de Sitios Web, etc. Debido a tal amplitud de tópicos, la empresa debe Especializarse en un tema en especial.

-La idea de surgir como profesional en la carrera de informática e implementar el desarrollo Endógeno y contribuir en pro de la sociedad Colombiana.

objetivos de la decisión.

- Seleccionar la alternativa que más se ajuste a nuestros conocimientos y posea una gran Demanda en el mercado.

- Obtener una remuneración justa con los servicios que brinde la empresa.

Desarrollar alternativas.

- Desarrollo de Sitios Web.
- Consultoría de Software.
- Consultoría de Redes.
- Análisis de Sistemas.

Evaluación de Alternativas.

Desarrollo de Sitios Web

¿Es viable esta alternativa?

Si es viable, ya que los Sitios Web están en boga de todas las compañías y posee gran demanda en el mercado. Además se poseen los conocimientos necesarios para el desarrollo.

¿Es una solución satisfactoria?

Si, ya que como el mercado es amplio, habrán muchas oportunidades para la empresa.

¿Cuáles son las posibles consecuencias para la organización?

- Se requerirán equipos necesarios para el desarrollo Web.
- Se debe obtener un conjunto de proveedores de servicios de Internet que sean confiables.
- Se deben llevar a cabo campañas publicitarias.
- La compañía puede requerir un personal especializado en otras ramas como marketing, diseño gráfico, etc.

Consultoría de Software

¿Es viable esta alternativa?

Si es viable, ya que las consultoras de software se requieren para solucionar los problemas que existen en una empresa o un entorno determinado.

¿Es una solución satisfactoria?

No, ya que desarrollar una empresa que se dedique a este ámbito empresarial requiere que se tome en cuenta la asesoría de software en las organizaciones, ya que tal rama no es muy conocida en la sociedad colombiana.

¿Cuáles son las posibles consecuencias para la organización?

Las consecuencias pueden ser negativas, ya que si no es reconocida la relevancia de la consultoría de software, la empresa puede cerrar por falta de demanda.

Consultoría de Redes

¿Es viable esta alternativa?

Si, ya que posee mucha aceptación en el mercado actual, por lo que hay mucho potencial de capitalizar clientes.

¿Es una solución satisfactoria?

No, ya que los conocimientos sobre esta rama de la informática son poco conocidos por parte de los integrantes de la empresa.

¿Cuáles son las posibles consecuencias para la organización?

La poca preparación podría ocasionar altos gastos de capacitación del personal.

Si no se lleva a cabo la preparación del personal se arriesga a la compañía a ofrecer un mal servicio y no se tendría prestigio por parte de la empresa.

Análisis de Sistemas.

¿Es viable esta alternativa?

Si. Ya que el desarrollo de todo software requiere una fase de análisis y es una etapa crucial en todo el proceso.

¿Es una solución satisfactoria?

No. Ya que usualmente las empresas desean que se lleven a cabo las tareas de análisis y desarrollo de las aplicaciones.

¿Cuáles son las posibles consecuencias para la organización?

Las empresas pueden no preferir los servicios dado que sólo se limitan a una etapa del desarrollo de software.

Selección de la mejor opción.

Se ha decidido que la empresa a crear se especialice en el campo del desarrollo de Sitios Web, ya que es una opción viable y la más satisfactoria para los creadores de la empresa.

Implantación de la estrategia y monitoreo.

Para llevar a cabo la ejecución de la decisión, se deben llevar a cabo los pasos pertinentes para la creación de una empresa y se debe equipar con la infraestructura requerida para el desarrollo de Sitios Web. Para el monitoreo de las condiciones de la compañía, se decidió realizar reportes de ganancias cada cuarto del año.

El proceso de toma de decisiones no debe tomarse a la ligera y deben considerarse todas las posibilidades y analizar lo positivo y lo negativo de cada decisión potencial. Éste proceso requiere que sea llevado a cabo de forma rápida y certera en el mundo de hoy lo exige así.

También es muy importante tener un conocimiento muy amplio de cada una de las posibles decisiones para tener una mejor visión de las cosas e incrementar las posibilidades de elegir la decisión correcta.

Con base en este ejemplo aplique el proceso de toma de decisiones en un problema identificado en la comunidad o en una empresa de su región.

Síntesis Creativa y Argumentativa

Determine que tipo de estrategia se presenta en cada ejemplo. justifique la respuesta.

- Ejemplo: La política de reclutamiento y selección de personal, que implica de una serie de exámenes psicométricos y técnicos, así como varias entrevistas

- Ejemplo: La política de emisión de cheques para el pago de proveedores establece un límite de dinero para emitir cheques de pago sin requerir de la autorización de un "jefe superior"

Repaso Significativo

Que entiende en los siguientes argumentos:

- Estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa
- Nada es más fácil que estar ocupado y nada más difícil que ser efectivo.
- Una persona que maneja bien su tiempo cumple los compromisos que hace.
- Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales.
- La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil

Bibliografía Sugerida

BIBLIOGRAFIA:

MURDICCK ROBERT, [Sistemas de información](#) Administrativa. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Mexico.

DICHTER ERNESTE, ¿Es usted un buen gerente? Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

MOODY PAUL E., Toma de decisiones gerenciales. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

HALL RICHARD H., Organizaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.

TERRY & FRANKLIN, Principios de Administración. Editorial Pañazo S.R.L., Caracas, [Venezuela](#).

COHEN ASÍN, [Sistemas](#) de Información para los negocios. Tercera Edición. Mc Graw Hill, S. A. México.

GIBSON IVANCEVICH DONELY, Las Organizaciones. Octava Edición. McGraw Hill. Barcelona ([España](#)).

LEON ORFELIO, Tomar Decisiones difíciles. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid (España).

GOMEZ CEJA GUILLERMO, Planeación y Organización de [Empresas](#). Octava Edición McGraw Hill México.

Corey R. Stephen (1997). El Liderazgo centrado en principios. México DF: Paidós Mexicana

BIBLIOGRAFIA GENERAL

DE LAS HERAS RENERO, M^a DOLORES Y COLS. Programa Discover. Junta Castilla y León. E. CABALLO, VICENTE. Manual de evaluación y tratamiento de las habilidades sociales. SIGLO XXI. 1999.

GOLDSTEIN ARNOLD. Habilidades sociales y autocontrol en la adolescencia. SIGLO XXI. 1999.

LUENGO MARTÍN, M^a ÁNGELES Y COLS. Construyendo la Salud. MEC. MARTHA DAVIS, MATTHEW MCKAY. Técnicas de autocontrol emocional. MARTÍNEZ ROCA. 1998.

VALLÉS ARANDIGA A. Y VALLÉS TORTOSA C. Programa de refuerzo de las habilidades sociales III. EOS

Covey, Steven. Seven Habits of Highly Effective People, New York: Simon & Schuster, 1989.

Corey R. Stephen (1997). LOS 7 HABITOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE EFECTIVAS. México DF: Paidós Mexicana. S.A

Warren Bennis y otros (1985). Leaders – the strategies for taking charge. Colombia. Norma S.A.

MURDICCK ROBERT, [Sistemas de información](#) Administrativa. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Mexico.

DICHTER ERNESTE, ¿Es usted un buen gerente? Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

MOODY PAUL E., Toma de decisiones gerenciales. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

HALL RICHARD H., Organizaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.

TERRY & FRANKLIN, Principios de Administración. Editorial Pañazo S.R.L., Caracas, [Venezuela](#).

COHEN ASÍN, [Sistemas](#) de Información para los negocios. Tercera Edición. Mc Graw Hill, S. A. México.

GIBSON IVANCEVICH DONELY, Las Organizaciones. Octava Edición. McGraw Hill. Barcelona ([España](#)).

LEON ORFELIO, Tomar Decisiones difíciles. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid (España).

GOMEZ CEJA GUILLERMO, Planeación y Organización de [Empresas](#). Octava Edición McGraw Hill México.

Corey R. Stephen (1997). El Liderazgo centrado en principios. México DF: Paidós Mexicana

Direcciones Electrónicas

www.monografias.com

<http://www.gestiopolis.com> .

<http://www.google.com.co/search?hl=es&q=LOS+7+HABITOS+DE+LAS+PERSONAS+ALTAMENTE+EFFECTIVAS&met>