

Desarrollo de habilidades directivas

CLEOPATRA DE JESUS BONIFAZ VILLAR

Red Tercer Milenio

DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

CLEOPATRA DE JESUS BONIFAZ VILLAR

RED TERCER MILENIO



AVISO LEGAL

Derechos Reservados © 2012, por RED TERCER MILENIO S.C.

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

Datos para catalogación bibliográfica

Cleopatra de Jesús Bonifaz Villar

Desarrollo de habilidades directivas

ISBN 978-607-733-182-7

Primera edición: 2012

Revisión pedagógica: Aurora Leonor Avendaño Barroeta

Revisión editorial: Dionné Valentina Santos García

DIRECTORIO

Bárbara Jean Mair Rowberry
Directora General

Rafael Campos Hernández
Director Académico Corporativo

Jesús Andrés Carranza Castellanos
Director Corporativo de Administración

Héctor Raúl Gutiérrez Zamora Ferreira
Director Corporativo de Finanzas

Ximena Montes Edgar
Directora Corporativo de Expansión y Proyectos

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	3
Objetivo de aprendizaje general	4
<i>Mapa conceptual</i>	5
Unidad 1. Desarrollo humano	6
Mapa conceptual	7
Introducción	8
1.1 El papel directivo en las organizaciones	9
1.2 El desempeño del directivo	10
1.3 Participación del directivo en el éxito o fracaso de la organización	14
1.4 Análisis de casos	16
Autoevaluación	19
Unidad 2. Comunicación para la calidad	21
Mapa conceptual	22
Introducción	23
2.1 Definiciones de comunicación	24
2.2 La nueva forma de comunicación	24
2.3 La importancia de la comunicación en la solución de conflictos	27
2.4 La importancia de la comunicación para un directivo	30
2.5 Los obstáculos de la comunicación y su repercusión en el aprendizaje	33
Autoevaluación	37
Unidad 3. Autoestima, plan de vida, carrera	40
Mapa conceptual	41
Introducción	42
3.1 Definiciones de autoestima, plan de vida y carrera	43
3.2 La importancia de la autoestima y la relación con las metas y objetivos profesionales de un directivo	44
3.3 Características del directivo con buena autoestima	45
3.4 El plan de vida y la importancia en la profesión	47

3.5 El plan de vida de un directivo	47
3.6 La planeación de carrera de mandos intermedios y empleados en general	49
Autoevaluación	52
 Unidad 4. Grupos de trabajo	 54
Mapa conceptual	55
Introducción	56
4.1 El trabajo en grupo	57
4.2 Los elementos para trabajar en grupo	60
4.3 Equipos de trabajo <i>versus</i> grupos de trabajo	62
4.4 Las actitudes para trabajar en grupo	64
Autoevaluación	66
 Unidad 5. Liderazgo	 68
Mapa conceptual	69
Introducción	70
5.1 Concepto y características del líder	71
5.2 Clasificación del líder	73
5.2.1 Inclusión	77
5.2.2 Control	77
5.2.3 Apertura	77
5.3 El estilo motivacional y de liderazgo	78
Autoevaluación	82
 Unidad 6. Negociación	 84
Mapa conceptual	85
Introducción	86
6.1 Definición de negociación	87
6.2 Elementos básicos de una negociación	88
Autoevaluación	92
 <i>Glosario</i>	 93
<i>Bibliografía</i>	95

INTRODUCCIÓN

La alta gerencia o la dirección de la empresa, es la encargada de encauzar y guiar a todas las personas al logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización; sin embargo; llegar a este punto de excelencia no es una tarea sencilla, a pesar de que quien se encuentre al frente como director hace las veces de un elemento dinámico que encuentra la solución a los problemas, mediante la toma de decisiones. En este contexto, si no es una persona que cuente con las suficientes habilidades para enfrentar cualquier situación, no se podrá lograr las metas deseadas.

Los directivos desempeñan diversas funciones en la organización, participando en tres áreas: las de relaciones interpersonales, de información y decisiones. Al llevar a cabo estos roles, los gerentes ayudan a las personas, las orientan, les informan y hasta las representan. Su intervención en el éxito o el fracaso de las compañías depende de factores internos y externos relacionados con el ámbito tecnológico, económico, ambientales y el manejo de los recursos; los cuales, pueden transformar su conducta hacia lo que se desea lograr. Por ello, todo director o gerente tiene que desarrollar habilidades y llevarlas a cabo desde que planea su propia vida para alcanzar un desarrollo humano planificado.

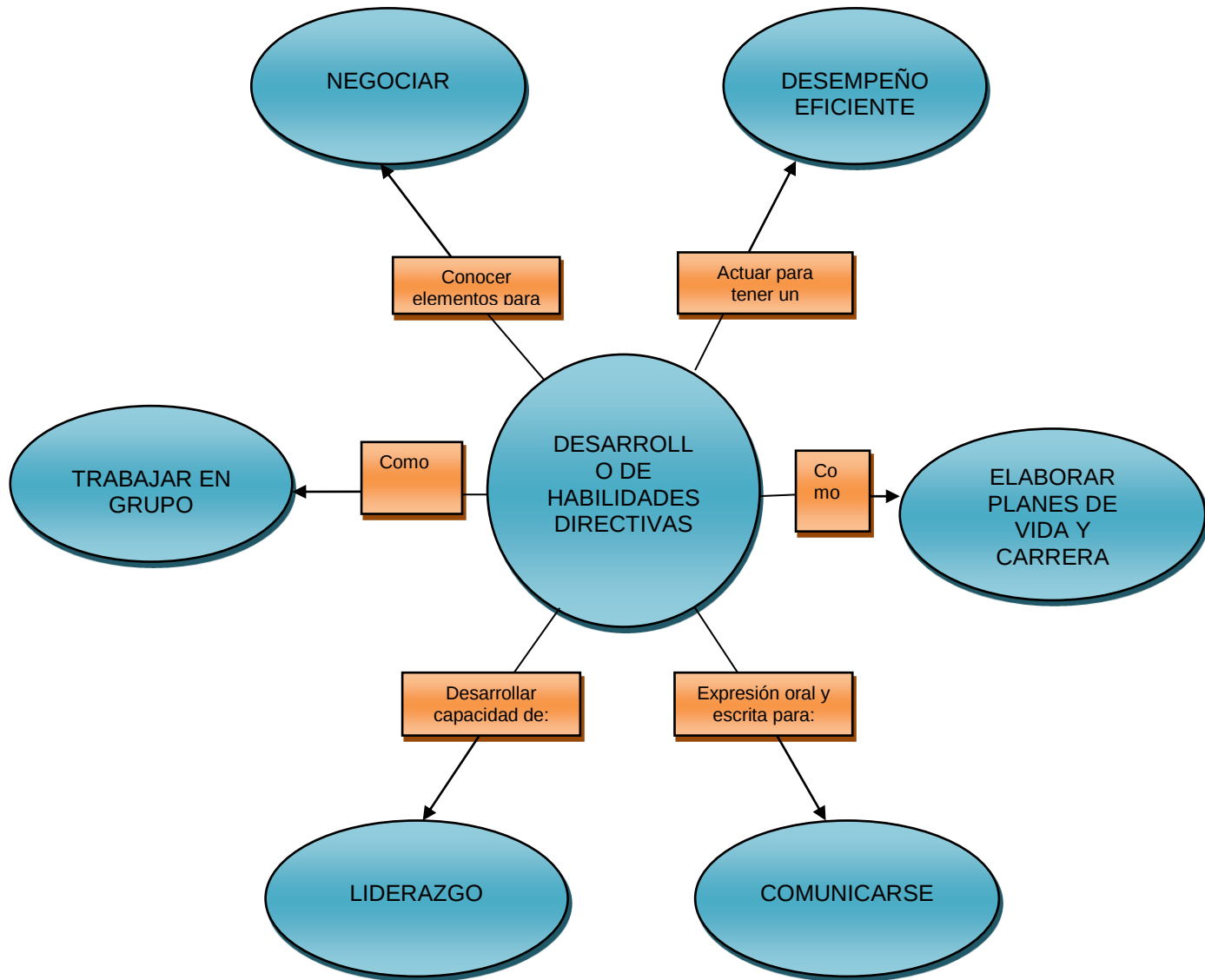
También es importante que el dirigente o líder sepa tratar de inspirar a otras personas, expresarse de manera oral y escrita dentro del ámbito de la comunicación. Además, debe trabajar en grupo, negociar aspectos conflictivos en los empleados o aquellos relacionados con las funciones que desempeña. Por último; es necesario que oriente su preocupación hacia su personal y tenga el conocimiento suficiente para establecer planes de carrera.

Este libro contiene la información esencial sobre las habilidades directivas más importantes, de acuerdo con la economía actual, la globalización y el trato que el líder debe tener.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE GENERAL

El estudiante desarrollará habilidades directivas para interactuar de manera más efectiva. De esta manera obtendrá mejores resultados en sus funciones y logrará una plena satisfacción personal y en sus relaciones con otros individuos, sean de su entorno familiar o laboral.

MAPA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

DESARROLLO HUMANO

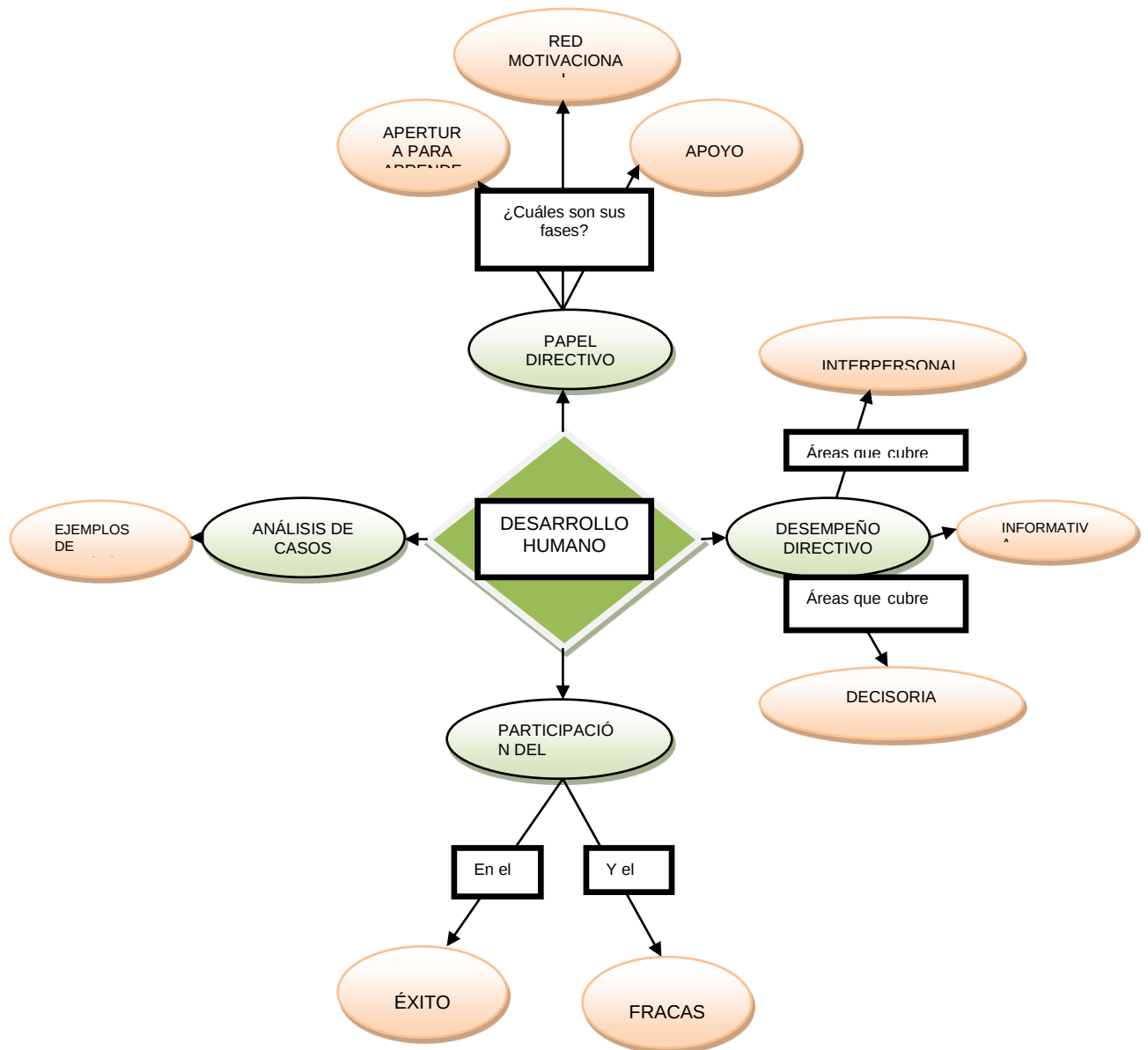
OBJETIVO

El estudiante reconocerá y analizará la importancia de la dirección de empresas y de la intervención del directivo durante los procesos que conducen éxito o fracaso de las organizaciones.

TEMARIO

- 1.1. EL PAPEL DIRECTIVO EN LAS ORGANIZACIONES
- 1.2. EL DESEMPEÑO DIRECTIVO
- 1.3. PARTICIPACIÓN DEL DIRECTIVO EN EL ÉXITO O EN EL FRACASO DE LA ORGANIZACIÓN
- 1.4. ANÁLISIS DE CASOS

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La dirección de las empresas es el área que encabeza a la misma; en ella se planean las actividades más importantes, se establecen los objetivos y determinan las estrategias adecuadas que conduzcan a resultados exitosos. No siempre estas decisiones culminan en consecuencias positivas, sino que, en ocasiones, es el director de la compañía quien tiene que enfrentar problemas para seguir adelante en su empresa. La alta dirección de las organizaciones se fundamenta en el continuo aprendizaje, el apoyo y la motivación, por lo que es primordial que el rol del director cubra áreas como información, toma de decisiones y la relación eficaz que se debe tener con los empleados, con el propósito de mantener un equilibrio entre los logros y las situaciones que puedan ocasionar pérdidas para la organización.

Estos temas se analizan en la presente unidad, así como algunos casos que son ejemplos de cómo los directores o gerentes intervienen en las empresas para que éstas sigan funcionando y manteniéndose el mercado.

1.1. EL PAPEL DEL DIRECTIVO EN LAS ORGANIZACIONES

Dirección es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz.¹

Con la dirección se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados.²

En toda organización, debe prevalecer un poder que transforme y refuerce el incremento de la producción a mediante entrenamiento y principalmente, la comunicación. Una organización inteligente que implanta nuevas maneras de trabajar, implica poner atención a las relaciones interpersonales que se dan en la vida laboral, en el diseño de la estructura y los procesos; ejemplo son las recompensas, la evaluación del desempeño, la toma de decisiones y la comunicación. Por ello, la dirección de empresas debe enfocar su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar. La flexibilidad también es importante para las organizaciones, pues mediante ella se obtienen mejores rendimientos.

Durante todo este proceso se desarrollan tres fases.

a) Apertura para aprender. No todas las organizaciones y no todos sus miembros se muestran dispuestos a seguir obteniendo nuevos conocimientos, por lo que la dirección de la empresa debe transmitir seguridad a todo el personal, reconociendo que deben mejorar y que para ello será necesario informar, apoyar al personal, no mostrar resistencia y hacer extensiva esta actitud a todos. De igual importancia es comprender los nuevos procesos.

b) Reto motivacional. En esta fase se consideran el apoyo por parte del personal, la disposición para aprender y aceptar el cambio, la motivación que tenga el dirigente, la retroalimentación y, en general, todos los estímulos que otorgue la alta dirección.

¹ Robert Keitner y Angelo Kinicki, *Comportamiento de las organizaciones*, p.8.

² Berta E. Madrigal Torres, *Habilidades directivas*, p.23.

c) Apoyo. Se incluye toda la ayuda y las decisiones que se tomen para alcanzar los objetivos por parte de la dirección de la compañía, puesto que ésta descansa en pilares estructurales y funcionales como la comunicación, delegación, participación y compromiso.

Dirigir un negocio no es una tarea fácil y mucho menos determinar cómo debe hacerse; no existe una sola fórmula puesto que la buena marcha depende de muchas circunstancias. En la actualidad hay diversidad de ideas en los libros enfocados a las áreas de operaciones de una empresa. Dirigirla es un foco de atención para muchos investigadores, como lo fue en su momento para Peter Drucker, investigador austriaco, autor de múltiples textos sobre gestión en las organizaciones.

1.2. EL DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” seguirían siendo recursos y no se convertirían nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema.³

Los directores desempeñan distintos roles, de acuerdo con Mintzberg; quien los agrupa en tres áreas importantes: interpersonal, informativa y decisoria.

El área *interpersonal* cubre tres funciones principales:

- a) De cabeza “aparente”; es necesario desempeñarse de este modo, dada la necesidad de ejercer la autoridad formal de acuerdo con la posición que tenga el funcionario.
- b) Líder; los gerentes también pueden ser líderes, inspirando al personal al logro de los resultados.
- c) Ligazón; esta función cumple el objetivo de mantener redes de contactos y relaciones que son de vital importancia.

³ Peter Drucker, *La gerencia de empresas*, p.13.

Otra área importante es la *informativa*, encargada de reunir, diseminar y transmitir información; incluye tres roles principales:

- a) Monitoreo. Se debe estar pendiente de todos los sucesos internos y externos.
- b) Transmisor. El colaborador de esta área debe proporcionar la información basada en hechos, percepciones y sensaciones.
- c) “Locutor”. Los directores se relacionan con los factores externos de la organización (los clientes o público, proveedores y bancos, entre otros de enorme influencia), por lo que emiten también información dirigida a ellos.

El *área decisoria* es la de mayor importancia; según Mintzberg, agrupa los siguientes roles:

- a) Emprendedor. Un directivo hace que las cosas cambien; de su mente surgen constantemente innovaciones por aplicar.
- b) Manejador de disturbios. En las organizaciones pueden llegar a existir conflictos en los cuales el director tiene que intervenir, ya que debe mantener un escenario estable y un clima laboral eficiente.
- c) Distribuidor de recursos. La asignación de recursos (como el dinero, la gente, equipos y el tiempo), es una tarea imprescindible de un directivo.
- d) Negociador. Toma decisiones de acuerdo con los recursos con los que se cuenta en la organización, no sólo con la gente que trabaja dentro en ella, sino también con aquellos con los que interactúa fuera de la compañía.

De acuerdo con este autor, los directivos determinan la importancia y prioridad de la información y logran procesos de efectividad y eficiencia organizacional.⁴

Entre las tareas básicas de un dirigente se encuentran:

⁴ Henry Mintzberg, *Comportamiento y desarrollo organizacional*, tomado de: <http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/172-mintzberg-henry.html>

- a) *La realización de actividades* mediante actuaciones individuales: los directores de las empresas siempre se encargan de que las labores se cumplan, delegando el quehacer cotidiano en su personal.
- b) *Instruir a subordinados*. Este proceso se realiza mediante órdenes e instrucciones; al mismo tiempo que se llevan a cabo las actividades, se capacita al personal en el mismo puesto.
- c) *Representar a todo un equipo*: un directivo siempre es el portavoz de todo su grupo de trabajo; es quien por lo general habla por todos en reuniones o hace notar los proyectos en los cuales están implicados.
- d) *Dirigir actuaciones grupales*: con la existencia de equipos y grupos de trabajo, siempre tiene que existir una persona que coordine y ese individuo es el director o gerente.
- e) *Planificar los recursos*: los gerentes o directores tienen la responsabilidad de crear e implantar los planes en las organizaciones; así como el control del presupuesto. Además, tienen a su cargo, el resguardo de los recursos materiales y técnicos en las empresas; por lo consiguiente, esta labor es quizá de las más importantes, porque depende de la alta dirección el reparto equitativo de lo disponible.
- f) *Coordinar grupos interdependientes*: en ocasiones los gerentes o directores de las compañías están relacionados con proyectos que se llevan a cabo entre dos o más departamentos de la unidad socioeconómica correspondiente. Por lo tanto, una de las labores es lograr la integración, control y culminación de esos proyectos.
- g) *Controlar el ambiente de trabajo*: los directivos también tratan de conservar el clima laboral adecuado para que su personal trabaje de manera eficiente. No sólo se trata de crear una buena atmósfera, sino también de mantenerla.
- h) *Atención al personal*. La mayor parte de las tareas de los directivos están orientados a la gente.

En otras palabras, los directivos de diferentes niveles, realizan estas mismas tareas básicas, pero con intensidad diferente. En todos ellos el rasgo común es la dirección de personas.

Así como existe la evaluación del desempeño del personal, las empresas también miden el rendimiento de los directivos. Con este objetivo se pone atención en cuatro aspectos importantes. Incluso si otra empresa quisiera contratar al mismo gerente, también tomaría en cuenta estas características.

- Los logros comprobables que el dirigente haya tenido en su gestión.
- El fomento al cambio que el dirigente haya dentro de la organización.
- El liderazgo mostrado en su trabajo.
- Las innovaciones importantes en la compañía implantadas por el dirigente.

Estos son los valores competitivos que las empresas toman en cuenta para seguir contratando a los gerentes o mantenerlos en de su organización.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Para comprender y analizar el papel tan importante de los directivos en las empresas, redacta un ensayo denominado: “Importancia de la función directiva en las organizaciones”. Deberás hacerlo de forma individual, utilizando cinco referencias bibliográficas o electrónicas. Como sugerencia puedes consultar los libros que aparecen en la bibliografía básica de este documento y además las siguientes páginas web:

<http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/>

http://www.sht.com.ar/archivo/Management/management_indice.htmhttp://www.sht.com.ar/archivo/Management/management_indice.htm

<http://www.perucontable.com/articulos/la-direccion-de-empresas-o-la-lucha-permanente-por-el-equilibrio/>

El trabajo deberá presentarse en tres cuartillas, a texto corrido, con tipografía arial 12, interlineado 1. La estructura de redacción deberá incluir

de manera implícita: introducción, resumen, análisis, comentario y conclusión final, además de portada y bibliografía.

1.3 PARTICIPACIÓN DEL DIRECTIVO EN EL ÉXITO O FRACASO DE LA ORGANIZACIÓN

Benjamín Franklin afirmaba: *Un hombre inteligente aprende más del fracaso que del éxito.*⁵ Pero, ¿qué es el éxito? El éxito se define como el nivel de aceptación que tiene una persona respecto a algo, en términos empresariales. En otras palabras, el resultado feliz de un negocio constituye el éxito. El fracaso por lo consiguiente, es el resultado adverso y constituye el nivel de frustración que tiene una persona con respecto a algo. Cuando se interrumpe un gran proyecto o no tiene buenos resultados, la persona experimenta el fracaso. A ninguna persona le gusta comentar sus fracasos, pero realmente de estas experiencias están hechos los aprendizajes. Grandes directivos como Henry Ford y Donald Trump, no tuvieron éxito de la noche a la mañana, fue gracias a los fracasos; que perseveraron para alcanzar sus objetivos. Todo negocio conlleva ciertos riesgos, pero la manera de enfrentar éstos es lo que distingue a los emprendedores y directores de empresas. Enfocarse verdaderamente en la misión del negocio garantiza el tener éxito, de lo contrario será una compañía más en quiebra.

Los factores que se relacionan favorable o desfavorablemente en el ámbito empresarial pueden ser internos y externos:

- El nivel de capacitación de los empleados.
- Capacidad de los directivos para administrar.
- El acceso a fuentes de financiamiento.
- El nivel de vinculación tecnológico.
- El desconocimiento de la ventaja competitiva.
- La situación económica del país.
- La atención de los proveedores.
- Leyes que pueden favorecer o desfavorecer.
- Los desastres naturales.

⁵ Fuente: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-exito-empresarial-397802.html>

La participación del director se encuentra en las decisiones que toma para enfrentar los problemas o favorecer aún más los resultados empresariales. Si la empresa tiene éxito, quiere decir que el directivo:

- Tomó decisiones racionalmente.
- Tuvo un trato justo y equitativo con su personal.
- Consolidó un excelente nivel de comunicación interna y externa.
- Logró una distribución eficaz de los recursos.
- Aprovecho la situación del mercado para buscar oportunidades.
- Cuenta con personal calificado.
- Es un líder para los grupos de trabajo.
- Aprovecha las habilidades con las que cuenta.

Si la empresa es un fracaso, significa todo lo contrario:

- Las decisiones fueron tomadas a la ligera.
- No existió un buen trato hacia el trabajador.
- Faltó comunicación.
- No se distribuyeron equitativamente los recursos
- No se aprovecharon las oportunidades que se presentan en el mercado.
- Faltó personal calificado.
- No hubo liderazgo.
- No se aprovecharon las habilidades propias.

No se trata de que su participación se limite solo a los dos extremos, sino de guardar incluso un equilibrio entre ambos y aún si existieran solo síntomas de fracaso, el directivo tiene que ser paciente, perseverante, ético, dar ánimo a la gente y aprender de esas experiencias para sacar a flote el negocio y volver a reiniciar ya sea con el mismo o diferente giro. El nuevo directivo que aprende de los fracasos para lograr el éxito:

- Dirige mediante objetivos,
- Corre mayores riesgos y por lapsos más largos,
- Toma decisiones estratégicas,

- Tiene capacidad para integrar equipos de trabajo
- Transmite información rápida y clara
- Visualiza al negocio como un todo
- Tiene capacidad para relacionar su producto y su industria con todas los demás sectores (porque su visión es mucho más amplia).

No hay que olvidarse de las habilidades con que debe contar ese alto ejecutivo, las cuales, se enlistan a continuación.

- a) Técnicas, para desarrollar tareas más específicas.
- b) Interpersonales, para poder trabajar en grupo, cooperar con los demás y obtener objetivos comunes.
- c) Sociales, para una mejor convivencia
- d) Académicas porque debe contar con capacidades para analizar, evaluar o criticar.
- e) De innovación para inventar, descubrir o formular nuevas teorías.
- f) Prácticas, para crear buenos hábitos.
- g) Físicas, para una mejor autoeficiencia y salud
- h) De pensamiento, para generar conocimiento
- i) De liderazgo, para guiar, impulsar y motivar a su gente
- j) Empresariales, para generar nuevas ideas, proyectos o negocios.⁶

El nivel de éxito, entonces estará enfocado a la calidad del recurso humano y de quienes lo dirigen.

1.4 ANÁLISIS DE CASOS

En esta sección de manera resumida, se abordan casos de directores, cuyas habilidades produjeron resultados importantes o se tuvieron que enfrentar a problemas significativos en el sector en que se desempeñaron.

En la política, Margaret Thatcher, estadista inglesa. En su primer periodo como jefa de gobierno pudo demostrar sus habilidades de gestión y adquirir fortaleza y experiencia. Una de sus primeras luchas fue contra los sindicatos que amenazaron a tres gobiernos anteriores; a éstos los enfrentó

⁶ B. Madrigal, *op. ci.*, p.3.

con la pregunta: “¿quién gobierna Gran Bretaña?”. Estableció una robusta sociedad política externa con Ronald Reagan para convencer a Mijael Gorbachov de realizar la Perestroika. Fue reelecta en 1987, convirtiéndose en el primer jefe de gobierno británico del siglo XX que gobernó en tres periodos consecutivos.⁷

En el sector comercial, Antonio Chedraui Obeso y José Antonio Chedraui Eguía, presidente y director general del Grupo Comercial Chedraui. Almacenes Chedraui tiene presencia en casi todo México. Se expandieron en 2005 con la compra de Carrefour, convirtiéndose en una competencia seria para Wal-Mart de México, Comercial Mexicana y Gigante, (hoy convertida en Soriana). También poseen El Súper, con presencia en el sur de Estados Unidos y la cadena de autoservicios SuperChe. El 30 de abril de 2010, sus empresas comenzaron a cotizar por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores.

En los medios informativos, Lázaro Ríos Cavazos, director general editorial de grupo Reforma. Dirige a más de 1 000 profesionales de la información en las redacciones del país y el mundo, además de que posee la página editorial más influyente de México. Grupo Reforma puede presumir que la nota principal de cualquiera de sus diarios es en un 65% resultado de una investigación exhaustiva. Junto con Alejandro Junco de la Vega Elizondo, han desarrollado la oferta informativa en dispositivos móviles más poderosa en el mercado y están empeñados en crecer en aplicaciones con alto contenido utilitario informativo.⁸

En alimentos y bebidas, Andrés Jaramillo, dueño y gerente de “Andrés Carne de Res”, el más popular restaurante de Colombia, ubicado en una de las calles de Chía, cerca de Bogotá. Este restaurante es fruto del duro trabajo de don Andrés; es un lugar donde se puede encontrar todo tipo de ambientes; en este lugar se reciben a los diplomáticos con el himno de su país, donde es costumbre que la Miss Colombia en turno, lo visite. En este sitio se pueden observar desde una procesión religiosa hasta un show en la

⁷ *Ibidem.*, p 1

⁸ Fuente: www.lideresmexicanos.com

mesa. El desenfado e irreverencia, hace de este lugar, una experiencia creativa.⁹

En el campo de las telecomunicaciones, Marisa Belisario. Directora general de ITALTEL en la década de 1980, fue una de las ejecutivas más solicitadas en Europa, graduada en economía y administración por la Universidad de Turín, trabajó para Olivetti; posteriormente se incorporó a General Electric, empresa en la que se encargó de la estrategia de mercadotecnia mundial para computadoras, con sede en Miami. Después de volver a la firma Olivetti como directora de planeación, pasó a dirigir ITALTEL, empresa que hasta entonces tenía enormes pérdidas y que ella la transformó por completo, ya que en poco tiempo logró negociar con el sindicato y obtener pequeñas utilidades. Se le conoce como la gerente de los libros de texto, porque seguía al pie de la letra lo que se indica en éstos. Compañías de renombre como IBM, A&T; siempre se interesaron en contratarla,¹⁰

Es posible seguir citando muchos casos de directores pasados y actuales, pero lo importante de todo esto, es identificar las capacidades de estos ejecutivo que lograron resolver problemas y llevar a la empresa a obtener reconocimiento, prestigio y en general éxito.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con el objetivo de que apliques lo aprendido en esta unidad, resuelve por equipo el caso denominado “Causa y efecto de la carencia de habilidades del directivo” que se encuentra en la página 17 del libro *Habilidades directivas* de Berta E. Madrigal Torres. Lee con atención, copia las preguntas en su cuaderno y resuélvanlas para comentar las respuestas en la próxima clase.

⁹ Mauro Rodríguez Estrada y Ricardo Escobar Borrero, *Creatividad en el servicio*, pp. 95 a 96

¹⁰ Fuente: http://www.amalebranch.8m.com/blog/728830/LA_MUJER_EN_LA_ADMINISTRACION

AUTOEVALUACIÓN

1. Es el proceso de trabajo realizado con o a través de otras personas con el fin de conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz: _____
2. Son las fases en las que interviene la dirección de las empresas:

3. Es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio: _____
4. De acuerdo con Mintzberg, son las áreas que cubren los roles y funciones que _____ desempeñan _____ los _____ directores: _____.
5. El rol decisorio es el más importante y comprende las siguientes actividades gerenciales: _____.
6. Es una de las tareas básicas de los directores, donde son los portavoces de los grupos de trabajo: _____.
7. Aspectos que se evalúan en los directivos: _____.
8. Es el nivel de aceptación que tiene una persona, respecto a algo: _____.
9. Dentro de los factores desfavorables a las empresas para que alcancen el éxito, se encuentran las inundaciones y los temblores, que están contemplados _____ como _____ parte _____ de: _____.
10. La participación del director para el éxito o fracaso, se encuentra en: _____.
11. El nuevo directivo aprende de los fracasos para lograr: _____.
12. Habilidad que debe tener un director de empresas para desarrollar tareas más específicas: _____.
13. Se le consideró como la gerente de los libros de texto: _____.

Respuestas

1. La dirección.
2. Apertura para aprender, reto motivacional y apoyo.

3. El director o gerente.
4. Interpersonal, informativa y decisoria.
5. Emprendedor, manejador de disturbio, distribución de recursos y negociación.
6. Representar a todo un equipo
7. Sus logros, fomento al cambio, liderazgo e innovaciones.
8. El éxito.
9. Desastres naturales.
10. Las decisiones.
11. El éxito
12. Técnicas.
13. Marisa Belisario

UNIDAD 2

COMUNICACIÓN PARA LA CALIDAD

OBJETIVO

El estudiante analizará y utilizará la comunicación como un instrumento para vencer obstáculos y solucionar los conflictos que se presentan en una organización. Reconocerá la importancia de los procesos comunicativos para dirigir a las empresas.

TEMARIO

2.1 DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN

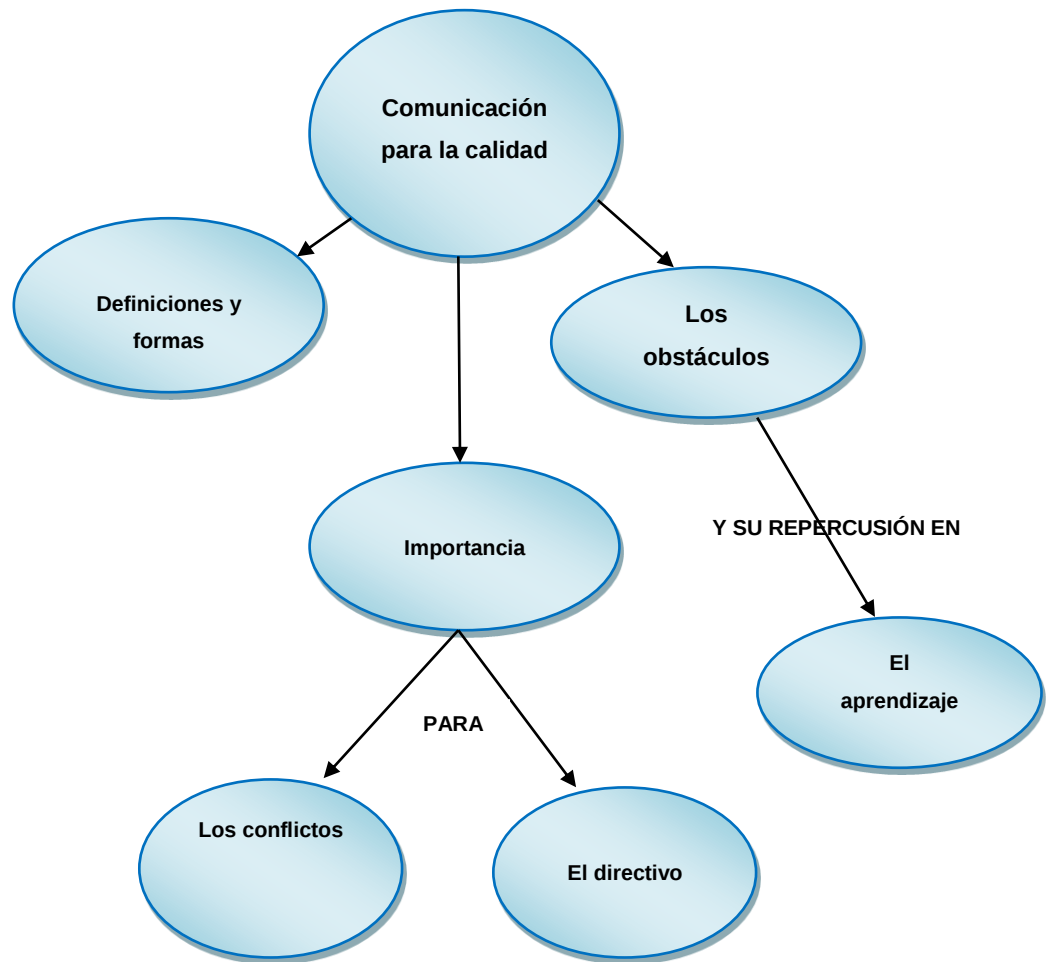
2.2 LA NUEVA FORMA DE LA COMUNICACIÓN

2.3 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

2.4 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA UN DIRECTIVO

2.5 LOS OBSTÁCULOS DE LA COMUNICACIÓN Y SU REPERCUSIÓN EN EL APRENDIZAJE

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La comunicación es el conjunto de información que se transmite de un emisor a un receptor. La comunicación humana puede ser verbal o no verbal, ambas son muy importantes para la consecución de objetivos valiosos en la vida empresarial, entre ellos: el aumento de la productividad, el desarrollo personal, la solución de los conflictos y la obtención de utilidades.

En las economías globalizadas, que disponen de nuevas tecnologías de la información, se están aplicando formas innovadoras de interactuar con otras personas, con fines personales o laborales. Ya no sólo existe el modo tradicional de comunicarse, sino también la que se transmite por conducto de medios electrónicos, los cuales año con año aumenta su uso.

La comunicación es una habilidad que tienen que dominar los directores de las organizaciones, ya que el nivel de eficiencia que tengan para transmitir eficazmente sus mensajes, es la base para todas las relaciones personales. De este modo es posible hacer y conservar amigos, a la familia, participar en los grupos, ser un excelente orador e, incluso, convertirse en un líder. Todo esto, dependerá de la manera en que se aprovechen las habilidades comunicativas.

En esta Unidad, el lector encontrará toda la información relevante sobre esta habilidad directiva; así como el modo en que un administrador o gerente pueda mejorar su estilo para comunicarse.

2.1 DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN

En las economías modernas y globalizadas, para todo directivo, es importante desarrollar la habilidad de comunicarse con las demás personas. Como paso inicial, para sacar partido de la comunicación, es preciso definir en qué consiste ésta. A continuación se proporcionan algunos conceptos:

“La comunicación es la acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer.”¹¹

“La comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información e ideas, la comunicación no se ha dado.”¹²

“La comunicación es el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos.”¹³

“La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otro transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.”¹⁴

“La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.”¹⁵

En otros términos, la comunicación se trata del intercambio de información que se da entre dos o más partes. Dominar esta habilidad ayuda a mejorar las relaciones con las personas que se convive cotidianamente; en el mundo empresarial la comunicación contribuye a mantener una relación sana y armoniosa con empleados, clientes, proveedores, gobiernos e, incluso, con la competencia.

2.2 LA NUEVA FORMA DE COMUNICACIÓN

La comunicación que se da entre los seres humanos se clasifica en verbal y no verbal, la primera se trasmite por medio del habla mediante el lenguaje; en cambio, la segunda, se logra por conducto de varias expresiones, como

¹¹ Guillermina Baena Paz, *Comunicación y liderazgo*, p. 8.

¹² Juan José Huerta y Gerardo Rodríguez, *Desarrollo de habilidades directivas*, p. 78.

¹³ Angelo Kinicki y Robert Kreitner, *Comportamiento organizacional*, p. 300.

¹⁴ John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, p. 45.

¹⁵ Ivan Thompson, “Definición de comunicación”. Tomado de:
<http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

la escritura, el contacto físico, el visual, los gestos y los movimientos corporales.

Por su sentido se encuentra la comunicación ascendente, la cual fluye de los niveles operativos hasta los directivos; la descendente, cuya dirección es de la jerarquía más alta de la organización a la más baja, y finalmente la horizontal, ésta se trata de la comunicación que se da entre personas cuyos cargos están en el mismo nivel.

De acuerdo con la evolución de las tecnologías de información y comunicaciones, existe lo que se denomina *comunicación virtual*, la cual integra la transmisión de mensajes e ideas mediante equipos disponibles, como teléfonos celulares, computadoras y otros dispositivos.

Las nuevas maneras de comunicarse implican que cada persona, además de ser un consumidor de medios informativos, como la prensa, la radio, y la televisión, también interactúa con los compañeros de escuela, profesores, familiares y conocidos. Pero estas maneras de relacionarse se diversifican con las nuevas tecnologías: el individuo es un ser conectado a circuitos de comunicación en los que se retroalimenta lo que se escucha o lee. La información se utiliza para mejorar las habilidades y hacer que las ideas, pensamientos y sentimientos no queden estancados; sino que circulen en una amplia comunidad, con un objetivo definido.

La comunicación en esta era informática se puede llevar a cabo por medio de las siguientes tecnologías:

a) Internet, intranet, extranet. Internet es una red global que vincula a las computadoras en la mayoría de los países y conecta a todo tipo de equipos; puede instalarse en el hogar, oficinas, organismos gubernamentales, todo tipo de empresas privadas y hasta universidades. Intranet se define como “la internet privada de una organización”;¹⁶ se utiliza principalmente para proteger documentos y datos confidenciales. La extranet nace a partir de la necesidad de algunas compañías de mantener una comunicación constante con las personas que integran su campo de acción: proveedores, clientes y socios. Estas tres redes contribuyen a que el trabajo sea más

¹⁶ A. Kinicki, y R. Kreitner., *op. cit.*, “*Comportamiento organizacional*”, p. 315.

eficiente, preciso y sin pérdidas de tiempo, pues ayudan a crear, gestionar y distribuir información.

b) Correo electrónico. El uso de los correos hace posible el envío de documentos a otras personas, de manera inmediata y con una velocidad impresionante. Entre las ventajas que pueden mencionarse la reducción de costos, la posibilidad de enviar un mensaje a varias personas, y en el caso de ocupar una computadora portátil, el aumento de la flexibilidad.

c) Videoconferencia o teleconferencia. El uso del audio y video para que varias personas a la vez se hablen, se escuchen y se vean; ha hecho posible que las grandes compañías ahorren en gastos de viaje. Las empresas deben contar con salas acondicionadas con cámaras de televisión y conexión para las computadoras portátiles.

d) Computación colaborativa. Se trata del uso compartido de software y hardware para que un grupo de personas trabaje de manera conjunta, incluye información sin límite de tiempo y espacio. Las aplicaciones pueden ser sistemas de mensaje, correo electrónico, videoconferencia, teleconferencia y pizarras electrónicas.

e) Teletrabajo. Este sistema hace posible que los empleados de una compañía puedan realizar el trabajo fuera de ella con ayuda de las diversas tecnologías de información. Cada persona puede recibir y enviar trabajo desde su casa, por vía telefónica, fax o mediante un módem que enlaza su computadora con otra en la oficina. Cada vez hay más gente trabajando bajo este sistema, que entre sus beneficios se cuentan los siguientes: reducción de los costos, mayor flexibilidad y autonomía para el personal, satisfacción laboral, menor rotación y mayor productividad. Bajo este esquema, las personas que tienen impedimentos físicos también pueden laborar.

f) Redes sociales. Es una innovación en cuanto a sistemas de comunicación y de intercambio de información laboral. Se trata de un sistema en donde se encuentran varios individuos interactuando entre sí, el tipo de relación puede ser diverso, a saber: amistad, amor, cuestiones financieras, juegos e investigación; los más populares son los siguientes: facebook y twitter. Las compañías hacen uso de estas

redes para fines de investigación de mercado y publicidad, así como para interactuar con los clientes y obsequiar muestras.

Los administradores y directivos actuales, deben tener el conocimiento necesario para la utilización de todas estas herramientas de comunicación. Contar con el dominio verbal y no verbal no es suficiente, también es imprescindible ocupar las nuevas tecnologías con el fin de tener una mejor interacción con los empleados, proveedores y, sobre todo, con los clientes actuales y potenciales.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con el objetivo de reafirmar los conocimientos sobre estos temas, realiza individualmente un mapa conceptual en computadora, que deberá contener el concepto de comunicación, principales características, ventajas y desventajas de cada uno de los centros de trabajo, expuestos en esta sección. Una vez terminado, envíalo al correo electrónico del profesor para que recibas tu respectiva retroalimentación.

2.3 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto es un proceso interpersonal que surge por desacuerdos sobre las metas planteadas o los métodos que se usarán para lograr tales propósitos.¹⁷ Otra autora Guillermina Baena, lo define como la oposición entre impulsos o deseos contradictorios.¹⁸ En términos generales, se trata del conjunto de obstáculos y problemas que se pueden presentar durante el proceso para lograr un objetivo.

Los conflictos pueden ser intrapersonales, cuando se procesan al interior de un individuo; interpersonales, cuando surgen entre dos personas, e intergrupales cuando emergen entre diferentes departamentos de una empresa, o entre los grupos de trabajo. Por lo general, en esta clase de conflictos, cada uno quiere obtener más poder y mejorar su imagen.

Las fuentes de estos enfrentamientos pueden ser variadas, pero principalmente se originan por cambios organizacionales, diferentes

¹⁷ J. Newstrom, *op cit.*, *Comportamiento humano en el trabajo*, p. 253.

¹⁸ G. Baena, *op cit.*, "Comunicación y Liderazgo", p. 89.

creencias y sistemas de valores, o alguna amenaza al estatus de alguien por lo que la persona amenazada se defiende de otra. De igual modo, pueden ser provocados por la falta de confianza, descortesía en el sitio de trabajo y choques de personalidad.

Los estilos para resolver un conflicto, son los siguientes:

- a) Retirarse. Alejarse física y psicológicamente del lugar donde sucede el conflicto puede evitar que el problema se agrande.
- b) Ser complaciente. Implica satisfacer las necesidades de los demás y rechazar las propias.
- c) Forzar. En este caso se trata de anteponer las ideas propias a las de la otra persona, sin importar el daño que se pueda causar. Este comportamiento se puede tornar en algo agresivo, similar las amenazas físicas o a los ataques verbales.
- d) Conciliar. En este caso, ambas partes renuncian parcialmente a lo que pretenden para llegar a un acuerdo y obtener cierta satisfacción.
- e) Colaborar. Es el último estilo y el que todo mundo quisiera adoptar para todo tipo de conflictos, pues mediante la discusión sobre el problema, ambas partes llegan a lograr lo que quieren. Mediante este enfoque, se llega a soluciones eficaces.

Todas estas maneras para solucionar los obstáculos laborales no se llevarían a cabo sin la comunicación, sin ese conjunto de palabras, ideas e información que ayuden a superar los problemas. De ahí la importancia que tiene hablar, dialogar y respetar en la solución de los conflictos.

La escucha activa es una de las principales soluciones para resolver conflictos y es un aspecto de la comunicación que todo gerente puede llegar a mejorar. La escucha activa funciona en dos niveles, pues ayuda a los emisores a transmitir su mensaje con claridad, y a los receptores entender la idea. Los buenos escuchas no sólo ponen atención a lo que las otras personas le indican, sino también a entender sus emociones y sentimientos; es decir, se preocupan por las personas.

Entre las recomendaciones para ser un buen escucha, se encuentran las siguientes:

- a) Dejar de hablar para escuchar a la contraparte.
- b) Crear una atmósfera relajada para hacer sentir cómodo al interlocutor, puede ser mediante un saludo de bienvenida.
- c) Mostrar el deseo de escuchar por medio del interés, poniendo atención en lo que la otra persona transmite.
- d) Evitar distracciones: no usar el teléfono, no contestar correos y cerrar la puerta.
- e) Compartir una experiencia similar a la de la otra persona para establecer afinidad; al final de la conversación también se puede resumir o parafrasear lo que la otra parte manifestó para verificar que se le ha comprendido.
- f) La paciencia también es importante, hay que dedicar tiempo a quien se escucha, y no propiciar un fin abrupto.
- g) Se debe controlar el temperamento, no demostrar enojo y hacer una pausa antes de responder.
- h) Guardar la tranquilidad ante discusiones y críticas, tratar de no entrar en conflicto con la otra persona; aun asumiendo que se tiene la razón.
- i) Hacer preguntas cuando la otra persona haya dejado de hablar y con la finalidad de obtener información adicional.

Otra estrategia comunicativa para la solución de los conflictos consiste en mantener una política de puertas abiertas, en la que el empleado tenga acceso directo al jefe inmediato para explicarle los problemas que tiene. En caso de no ser resuelto el problema, el mismo empleado puede acudir a un nivel superior y ser escuchado.

Las reuniones con los empleados son otra manera de obtener información sobre cualquier problema que tengan, y facilitan encontrar una solución conjunta. Este tipo de acciones también mejoran las actitudes laborales y disminuyen la rotación.

La comunicación escrita complementa todas estas acciones en la búsqueda de la solución de los conflictos. Recuérdese que toda empresa también tiene documentos en los que se han escrito reglas, políticas y

procedimientos que ayudan a tomar decisiones y solucionar los problemas o conflictos que se presentan.

De lo anterior se deduce que los directores deben utilizar a la comunicación bajo estos esquemas y, sobre todo, es importante que escuchen de manera eficaz lo que indica la otra persona, si realmente desea resolver los conflictos.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con el objetivo de que desarrolles la escucha activa, forma un equipo de dos personas. Durante la clase y con un tiempo de cinco minutos, cada uno deberá contar alguna anécdota familiar, estudiantil, laboral o de la vida cotidiana; el otro escuchará con atención. Al finalizar la dinámica, deberás narrar a tus compañeros la historia que escuchaste, mientras que el otro integrante evaluará si la has contado correctamente. Todo esto te permitirá saber qué tan bien escuchas.

2.4. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA UN DIRECTIVO

En las organizaciones, toda actividad requiere de la comunicación, pues hace posible la buena relación entre los grupos de trabajo. A medida que la comunicación crece, también los medios evolucionan, lo cual ofrece una mejor interacción entre el personal.

El director es aquella persona que ocupa un cargo importante dentro de una empresa y que es responsable de ver que todas las actividades se estén llevando a cabo. Entre sus funciones se encuentran las siguientes: la coordinación de todos los recursos, la planeación a corto y largo plazo y, sobre todo, mantener una constante comunicación con todas las áreas de la compañía. Para esta persona, mantener un flujo adecuado de información dentro y fuera del organismo, es de suma importancia porque hace posible lo mencionado a continuación:

- Tener un ambiente laboral lleno de armonía.
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Disminuir los malos entendidos.

- Lograr una alta productividad.
- Mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Hacer de la empresa una organización fuerte y en constante crecimiento.
- Establecer un flujo constante de información con los clientes, proveedores, gobierno, organismos financieros, entre otros.

Los directivos actuales saben que una buena parte de los problemas tanto en la vida profesional como en la personal, está relacionados con la incompetencia en la manera de conversar y relacionarse con otras personas, por lo que hay que contar con un buen sistema de comunicación y una persona responsable de éste. Este individuo debe conocer todas las características de los medios de comunicación disponibles y utilizar los adecuados de acuerdo con cada situación.

Bajo este esquema, el director de toda empresa debe desarrollar las competencias relacionadas con el ámbito de la comunicación verbal y no verbal para el logro de mejores resultados. Tales competencias consisten básicamente en lo siguiente:

1. Mejorar las habilidades de lenguaje. Para un mejor desarrollo del lenguaje, es necesario acatar las siguientes recomendaciones:

a) Utilizar palabras más específicas para darse a entender. El uso de estos vocablos ayudan a determinar grupos particulares dentro de una frase más general. Por ejemplo: no es lo mismo decir “Juan tiene una manera muy peculiar de decir las cosas” a indicar que “Juan siempre está gritando al decir las cosas”; en esta última frase se están usando las palabras precisas para sustituir el término “peculiaridad”. Para lograr este lenguaje específico, es necesario leer constantemente y ampliar el vocabulario.

b) Desarrollar intensidad al dar a conocer el mensaje. Sobre todo si se está ante una audiencia, se debe hacer sentir e imaginar al espectador todo lo que se está diciendo, para captar verdaderamente la atención. Por ejemplo, si alguien describe “Sandra saltó la barda”,

capta menos la atención que si se comentara: “Sandra con gran fuerza, elevó las piernas y saltó la barda, cayendo espectacularmente al otro lado del terreno, sin sufrir ningún daño”. Estas palabras describen mejor a la acción. Hay que usar palabras que no confundan a la audiencia y elegir aquellas que son comunes a las personas con las que se está interactuando. Al decir un discurso hay que dar énfasis; lo que implica otorgar mayor importancia a ciertas palabras. Esto se logra empleando más tiempo en la idea de interés; se puede ser repetitivo en esa idea, también pueden usarse transiciones que se refieren a aquellas palabras de enlace en las frases importantes, como las que indican información (*asimismo, también, además*), las que muestran consecuencias o resultados, (*finalmente, por ello, en su totalidad, en breve*), las que indican cambios (*por otro lado, aunque, sin duda*); las que muestran una relación causal o temporal, (*entonces, como, puesto que*) y por último; las que ejemplifican (*de hecho, por decir, más específicamente*).

c) No olvidar detalles, ejemplos y las fechas de los sucesos. Sobre todo cuando se utilizan palabras que a veces no son comunes en la gente, se puede explicar por medio de un ejemplo y a la vez referenciando el tiempo en el que sucedió.

d) Hablar con propiedad. Significa elegir el lenguaje y los símbolos que se adapten a las necesidades de la audiencia. Es necesario usar un vocabulario comprensible y adaptable al interlocutor, usar lo menos posible la jerga, es decir; los términos técnicos que sólo los comprende un grupo de personas específico. Asimismo, deben utilizarse sólo los modismos apropiados a la situación. También hay que demostrar sensibilidad lingüística, por ejemplo, eligiendo el lenguaje apropiado al tipo de cultura, género, sexo o raza al que va dirigida la comunicación.

2. Mejorar la comunicación no verbal. Para este caso, en primer lugar, se debe tener en cuenta la interpretación que se da a los mensajes no verbales y por lo tanto no descifrar de manera automática el significado de un comportamiento. En este punto, es indispensable considerar las influencias culturales o de género. En segundo término resulta preciso tomar en cuenta

la manera de enviar los mensajes no verbales, por lo que hay que poner atención a lo que se hace con el cuerpo, el espacio y la presentación. Para dar confianza y credibilidad a lo que se afirma, se puede considerar un contacto visual directo, una expresión facial seria, una postura relajada, un tono de voz alto o bajo (según se requiera) y un estilo profesional en el arreglo y el vestir. No sería adecuado murmurar, golpear los dedos en la mesa o mostrar intranquilidad. La comunicación no verbal debe ser congruente con la verbal. Si se explica algo triste, la expresión del rostro no debe ser de alegría porque confunde a la gente.

Para las personas que dirigen empresas, es esencial mejorar estas dos formas de comunicación de manera competitiva (la verbal y la no verbal), sólo así podrán darse a entender usando un lenguaje conveniente a la situación y sin caer en la monotonía.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Forma equipos con otros estudiantes. Con el objetivo de desarrollar un mejor lenguaje verbal y no verbal, escribe un breve discurso informativo de una cuartilla; sobre un tema relacionado a la licenciatura que estás cursando. Tanto tú como tus compañeros deberán presentarlo al resto de su equipo. Al final de la actividad, redactarán un reporte de evaluación de cada discurso. Este reporte se entregará al maestro en la siguiente clase para comentarlo y llegar a una conclusión sobre las posibles fallas que tus compañeros de equipo y tú pueden tener al emitir un mensaje. Es necesario presentar la redacción del discurso como evidencia.

2.5 LOS OBSTÁCULOS DE LA COMUNICACIÓN Y SU REPERCUSIÓN EN EL APRENDIZAJE

En el proceso comunicativo se corre el riesgo de que se presenten obstáculos que pueden evitarse si se desea una transmisión efectiva de la información. A estos obstáculos se les llama *barreras* y pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) Semánticas. La semántica estudia el significado de las palabras y es parte de la lingüística. Varias palabras pueden tener diversas

definiciones, si el emisor las emplea, el receptor puede darle una interpretación distinta a la que se pretendía originalmente o no entenderlas, por lo que el mensaje puede verse deformado.

b) Físicas. Son impedimentos que están presentes en el ambiente y que dificultan la buena comunicación; la distancia, la iluminación, la mala recepción de la señal telefónica, o un mueble y hasta los ruidos más comunes pueden afectar el proceso.

c) Fisiológicas. Estas barreras pueden provenir de la persona, sea emisor o receptor, e incluyen una voz débil, sordera, mala visión y hasta una pronunciación defectuosa. Todos estos factores llegan a deteriorar el mensaje.

d) Psicológicas. Son impedimentos para la comunicación: la conducta del emisor o del receptor. En esta categoría se encuentran el temor, el odio, la tristeza, la alegría, y hasta los prejuicios.

e) Administrativas. Entre estos obstáculos se encuentran la falta de planeación, la falta de ajuste a los cambios del entorno y hasta la sobrecarga de información.

Existen, también, las barreras interculturales, las cuales se originan, precisamente, por las diferencias entre culturas; por ejemplo, está la ansiedad o desesperación que puede sentirse al convivir con una cultura distinta y no alcanzar a entender ciertas costumbres o tradiciones de esa cultura, o generalizar las diferencias y semejanzas en las personas, o creer que la propia cultura es superior a las demás; asimismo, influyen los estereotipos y prejuicios que se tengan o que existen (como pensar que los chinos son los mejores estudiantes, o la afirmación de que todos los mexicanos en Estados Unidos de América son indocumentados).

Las distinciones entre culturas también incluyen el significado de palabras que forman parte del idioma (por ejemplo, los mexicanos llaman *elevador* a lo que los españoles denominan ascensor).

Existen otros obstáculos y tropiezos en el proceso de comunicación que son barreras para el crecimiento personal, es decir, el mejoramiento intrínseco de la persona que se relaciona con el entusiasmo o la indiferencia

hacia la información. Se consideran verdaderos enemigos del desarrollo del éxito personal a las actitudes que se enumeran a continuación:

1. La defensividad (*sic*). En el ámbito laboral participan personas que siempre están a la defensiva, encuentran una respuesta para todo y, en ocasiones, hasta reaccionan de manera agresiva porque no soportan ser criticados y generalmente se sienten amenazados por cualquier mando que tengan que respetar.
2. La apatía. Es resultado de la rutina, pereza, dependencia, resignación fatalismo y hasta el miedo a los riesgos y cambios. Lo pueden presentar aquellas personas que se abandonan a la pasividad.
3. Los límites autoimpuestos. Mucha gente rinde sólo una pequeña parte de sus capacidades y no se esfuerza por conseguir mayores resultados, puede presentarse en las personas mediante las palabras “no puedo actuar”, “no sé como actúo” y “sé como actúo, pero temo que no esté bien”. Son las autolimitaciones del ser humano que no quiere progresar. Se cree que la raíz de esta conducta está en el entorno familiar en que crecieron.¹⁹

En las empresas, el aprendizaje está reforzado por la capacitación y el adiestramiento, ambos elementos son importantes en desarrollo de los empleados. Los obstáculos explicados anteriormente repercuten de manera negativa en los procesos de educación empresarial, por lo que suelen darse las siguientes situaciones:

- Falta de una adecuada planeación para todas las áreas de las empresas.
- Incumplimiento de ciertos los objetivos.
- Desmotivación en los empleados.
- Baja productividad y alta rotación de personal.
- Carencia de un plan de desarrollo adecuado para el personal.
- Deterioro de las relaciones interpersonales.

¹⁹ Mauro Rodríguez Estrada, *Comunicación y superación personal*, pp. 74-76.

- Tendencia a la mediocridad.
- Falta de creatividad en los empleados.
- Productos o servicios que no mejoran su calidad.

Para los directores es fundamental evitar todas estas barreras y obstáculos que afectan a la gente. Franquear tales obstáculos hace que las relaciones entre los subordinados sean más eficaces, y las empresas sigan creciendo.

AUTOEVALUACIÓN

Escoge la respuesta correcta:

1. Es el conjunto de información que se transmite de un emisor a un receptor:

- a) Comunicación.
- b) Canal.
- c) Retroalimentación.
- d) Globalización.

2. Maneras de comunicación humana:

- a) Verbal y no verbal.
- b) Tradicional y contemporánea.
- c) Global y transnacional.
- d) Cualquiera de las anteriores.

3. Es la comunicación que se da por conducto de medios electrónicos.

- a) Verbal.
- b) No verbal.
- c) Virtual.
- d) Cualquiera de las anteriores.

4. Es un ejemplo de la nueva manera de comunicarse.

- a) El correo.
- b) Internet.
- c) Mensajería privada.
- d) Utilizando a un intermediario.

5. Involucra el uso del audio y video para que varias personas a la vez se hablen, se escuchen y se vean:

- a) Internet, intranet y extranet.
- b) Videoconferencia o teleconferencia.
- c) Redes sociales.

d) Computación colaborativa.

6. Es un proceso interpersonal que surge por desacuerdos:

a) Comunicación.

b) Teletrabajo.

c) Conflicto.

d) Barrera de la comunicación.

7. Es una de los estilos para resolver un conflicto, cuando la persona se aleja física y psicológicamente:

a) Forzar.

b) Complaciente.

c) Conciliación.

d) Retirarse.

8. Parte de la importancia de la comunicación para los directivos radica en:

a) Tener un ambiente laboral lleno de armonía.

b) Mejorar el trabajo en equipo.

c) Lograr una alta productividad.

d) Todos los anteriores.

9. Es una de las reglas para mejorar el lenguaje:

a) Dar énfasis a las ideas importantes.

b) Estar bien vestido y arreglado.

c) No golpear los dedos en la mesa.

d) No mostrar intranquilidad.

10. Obstáculo que se relaciona con la rutina, pereza y dependencia:

a) Defensividad.

b) Apatía.

c) Límites autoimpuestos.

d) Barreras físicas.

Respuestas

1. a

2. a

3. c

4. b

5. b

6. c

7. d

8. d

9. a

10.b

UNIDAD 3

AUTOESTIMA, PLAN DE VIDA Y CARRERA

OBJETIVO

El estudiante reconocerá la importancia de la autoestima en los directivos y desarrollará la habilidad de planear la propia vida y la carrera en el ámbito laboral, lo que hará posible mejorar el desarrollo de las personas.

TEMARIO

3.1 DEFINICIONES DE AUTOESTIMA, PLAN DE VIDA Y CARRERA

3.2 LA IMPORTANCIA DE LA AUTOESTIMA Y LA RELACIÓN CON LAS METAS Y OBJETIVOS PROFESIONALES DE UN DIRECTIVO

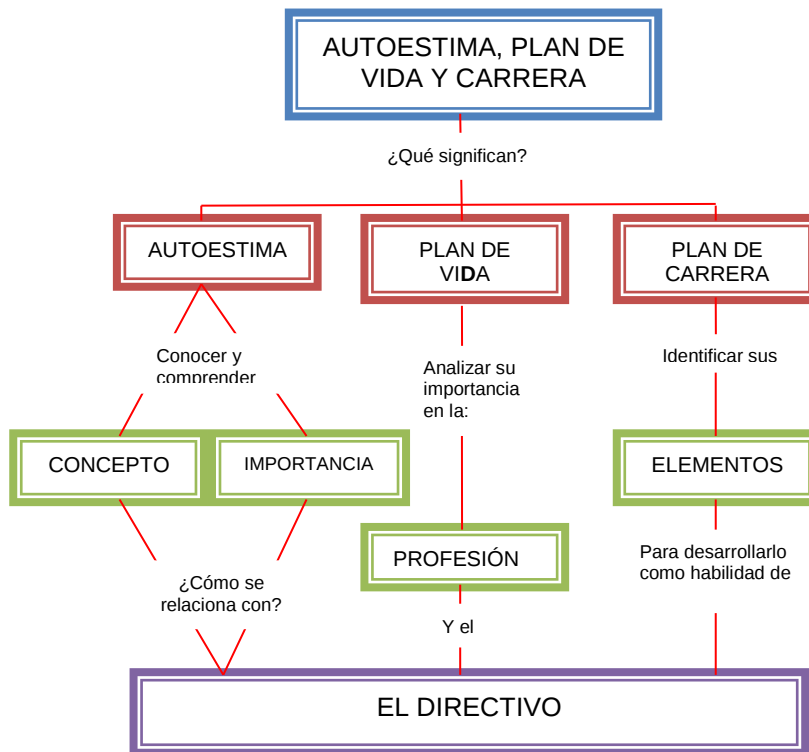
3.3 CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO CON BUENA AUTOESTIMA

3.4 EL PLAN DE VIDA Y LA IMPORTANCIA EN LA PROFESIÓN

3.5 EL PLAN DE VIDA DE UN DIRECTIVO

3.6 LA PLANEACIÓN DE CARRERA DE MANDOS INTERMEDIOS Y EMPLEADOS EN GENERAL

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Planear la vida y la carrera es parte de las habilidades que todo directivo presente y futuro tiene que saber hacer; lo anterior aplica para alguien egresa de una institución con un título en la mano, pues debe tener proyectado su futuro personal y laboral para tener cubiertos todos los ámbitos, principalmente el familiar y el profesional. No todos cuentan con esta capacidad, por lo que es importante reconocer y analizar todos los componentes de una buena planeación de vida y carrera.

En todo este proceso es indispensable que el interesado cuente con una alta autoestima, puesto que de nada sirve el hecho de que la empresa para la que trabaje se preocupe por seguir capacitándolo y promoviéndolo hacia puestos diferentes y en ascenso, si el individuo no pone de su parte y no cuenta con la actitud positiva para ser congruente con los objetivos de toda organización. Existen compañías que ya están trabajando en este tema, lo que les ha dado grandes resultados, sobre todo al reclutar a jóvenes universitarios. Ejemplo de ello es la cadena de Hoteles Hilton con su programa *Elevator*, proyecto que le permite tener a directores con carrera vinculados culturalmente a la organización y que están calificados para trabajar en cualquier hotel de la corporación alrededor del mundo.

La autoestima positiva es una de las características que deben tener los directores de empresas. Es un atributo fundamental que infunde confianza, seguridad y motiva al personal.

En esta sección el estudiante podrá comprender y analizar cada uno de estos aspectos.

3.1 DEFINICIONES DE AUTOESTIMA, PLAN DE VIDA Y CARRERA

Para todo profesionalista que actualmente se está formando bajo el esquema de competencias, comprender la importancia de desarrollar su autoestima, al igual que diseñar un plan de vida y de carrera, son asuntos primordiales para su progreso laboral, por lo que a continuación se analizan dichos conceptos:

La autoestima es confianza en uno mismo; es un justificable sentido de valor o importancia hacia uno. Consiste en un frecuente y justificado sentimiento de estar satisfecho con uno mismo o con una situación o logro. También significa fe en el propio ser y las habilidades con las que uno cuenta. La alta autoestima significa seguridad en lo que uno es, capacidad de crear intimidad en las relaciones, mostrar los sentimientos, reconocer los logros, habilidad de perdonar y perdonarse, la bienvenida al cambio y saber que uno es valioso.²⁰

Un proyecto de vida es la dirección que una persona marca para su propia existencia. Significa planear las acciones con el objetivo de cumplir deseos y metas.²¹

Un plan de vida implica reflexionar, definir y poner por escrito las metas personales en una visión de por lo menos, cinco años, en cuatro áreas: espiritual, laboral, familiar y de salud. Con este propósito, es necesario cumplir dos etapas esenciales: la primera supone inventar y construir el futuro en la imaginación, y la segunda, hacer tales propósitos realidad, mediante metas específicas y un plan de acción.²²

Carrera significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo, dentro de una organización. Por tradición, las empresas elaboran un plan de carrera para preparar a la persona a efecto de que ocupe puestos gradualmente más altos, dentro de la jerarquía de la organización.²³ Un plan de carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes; se fundamenta en la colaboración en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionar la oportunidad de desarrollar

²⁰ Fuente: www.laautoestima.com

²¹ Fuente: <http://definicion.de/proyecto-de-vida/>

²² William B. Werther, Keith Davis, *Administración de recursos humanos*, pp. 297 y 298.

²³ Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, p.231.

las competencias necesarias que proyecten al personal a puestos con exigencias mayores.²⁴

En términos simples y sencillos, la *autoestima* significa que la persona se quiere y se valora tal como es, con todos sus defectos y cualidades; en términos de orgullo satisfacción y confianza. El *plan de vida* es el establecimiento de la forma en que una persona quiere cumplir sus metas y anhelos, abarcando los aspectos básicos de su vida, y por último; el *plan de carrera* es la secuencia de puestos, desarrollada por la empresa para sus empleados, con el objetivo de que éstos tengan desarrollo promocional dentro de la misma.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Analiza los videos que se encuentran en las siguientes ligas:

<http://www.youtube.com/watch?v=e6Zz1roDuwY>

http://www.youtube.com/watch?v=_GvPDc7kzu8

Después, escribe una reflexión en tu cuaderno y coméntalo en la próxima clase. Esto te ayudará a entender lo que verdaderamente significa la autoestima y la importancia de planear tu vida y carrera.

3.2 LA IMPORTANCIA DE LA AUTOESTIMA Y LA RELACIÓN CON LAS METAS Y OBJETIVOS PROFESIONALES DE UN DIRECTIVO

La autoestima es muy importante a lo largo de la vida de toda persona, quien tiene una alta autoestima, cree en lo que hace, está seguro de llegar a lograr sus propias metas, de tener el trabajo y la familia de sus sueños y eso lo tiene motivado día con día. En cambio, si la autoestima es baja, afecta la salud, ocasionando desórdenes psicológicos; la persona no enfrenta las adversidades y su propio valor disminuye, todos los aspectos negativos tienen mayor influencia que lo positivo. En general, la persona se queja constantemente de todo lo que sucede a su alrededor. Dicha actitud se ve reflejada en sus metas y objetivos profesionales.

²⁴ Yturalde Ernesto, "Tips para implementar un plan de carrera", tomado de: <http://www.plandecarrera.com/>

En toda organización donde existen planes de carrera para su personal, los ejecutivos ascienden en cada nivel jerárquico sumando sus habilidades. Éstas pueden dejar de ser más técnicas y transformarse en más gerenciales; pero el proceso implica que se descubran las necesidades que tiene el personal: puede ser que se necesite mejorar su nivel para relacionarse con los demás o que se requiera de un mentor para seguir la preparación hacia niveles superiores. La existencia de estos planes no es lo que define la permanencia de un empleado, pero se considera un elemento que puede tomar en cuenta al comparar otras ofertas, en caso de haberlas. Tampoco garantiza que ese ejecutivo ayude a lograr los objetivos de las organizaciones. En ese aspecto, precisamente, entra en juego la autoestima: para asegurar la continuidad gerencial y el desarrollo personal.

Cada día son más las organizaciones que llevan a cabo planeamientos de carrera orientados al individuo desde dos puntos de vista: el primero, si el gerente es afectado al haber cambios organizacionales y el segundo; cuando es la misma persona la que desea analizar su propia carrera, lo que obliga a centrarse en las habilidades e intereses personales. En ambos casos, la compañía se preocupa por mantener motivada a la persona y por, lo tanto, con una alta autoestima para lograr las cosas.

3.3 CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO CON BUENA AUTOESTIMA

Un directivo que tenga una alta autoestima logra casi todo lo que se propone en su vida: formar una familia, tener una economía sana, desarrollarse en su ámbito laboral, tener el apego de seguir aprendiendo constantemente y manejar también su tiempo familiar y laboral de manera excelente. ¿Qué resultados obtiene la empresa? Eficiencia laboral, cumplimiento de objetivos organizacionales, mayor productividad y mejores utilidades.

Los directivos con alta autoestima, logran los siguientes objetivos:

- Ascensos en la compañía para la cual trabajan.
- Eficiencia en su desempeño.
- Habilidades para motivar y trabajar en grupo.
- Mejoraría constante en la comunicación y la relación con las demás personas.

- Admiración de las personas que trabajan en la misma empresa
- Beneficios económicos para la compañía.
- Mayor solidaridad, colaboración y compromiso de los empleados.

Para estos directores, cualquier problema es un mínimo obstáculo que pueden afrontar. Los gerentes con baja autoestima transforman un problema insignificante en uno muy grande.

En resumen, y tomando en cuenta lo explicado en los párrafos anteriores, se puede afirmar que las características de los directivos con autoestima positiva son:

- Eficacia.
- Creatividad.
- Automotivación.
- Gusto por el servicio.
- Claridad en las metas personales.
- Actitud para afrontar los problemas.
- Persistencia por lograr los sueños.

Todas son cualidades propias de aquellas personas con una sana autoestima y que garantiza el éxito del negocio.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Dinámica “doble personalidad”. Con el objetivo de que identifiques tus estados de alta y baja autoestima, divide una hoja de papel con una línea vertical, escribe en el lado izquierdo cómo te sientes, piensas y actúas cuando estás bien contigo mismo. En el lado derecho, cómo sientes, piensas y actúas cuando estas mal contigo mismo. Una vez terminado el ejercicio, intégrate con tres o cuatro de tus compañeros, para que juntos identifiquen las causas que elevan o disminuyen la autoestima. Posteriormente, el docente organizará una lluvia de ideas con los conceptos que expresen los estudiantes.

3.4 EL PLAN DE VIDA Y LA IMPORTANCIA EN LA PROFESIÓN

Cada año egresan de instituciones superiores miles de jóvenes con diversidad de profesiones: médicos, abogados, administradores, economistas, especialistas en comercio, gastronomía, ingenieros, entre muchas otras. Todos con el buen ánimo de cumplir sus expectativas de vida. Para muchas personas no es sorpresa que al momento de titularse no tengan definidos sus objetivos a futuro; por ello, ha cobrado más fuerza el diseño de medidas para que estos profesionales diseñen su propio plan de vida.

Existen empresas que se preocupan por estos jóvenes; tal es el caso de Grupo Alfa de Monterrey, que implantó el programa *Delta*, el cual consiste en captar a jóvenes de alto potencial a punto de terminar su carrera y rotarlos cada seis meses, por dos años, en las empresas del grupo, para que conozcan cómo funcionan, cuando menos cuatro de ellas. El objetivo es formar gente acorde con los valores de la empresa y que pueda, en un futuro 10 o 15 años estar entre los directivos. De este modo, Grupo Alfa impulsa el desarrollo de carrera de los jóvenes seleccionados desde que están en la universidad y les da oportunidad de adquirir experiencia, aún antes de terminar sus estudios.²⁵

¿Pero, qué pasa con los que no son elegidos, por este tipo de compañías? Tienen que aprender a diseñar un proyecto de vida que contenga sus objetivos, su visión a futuro, un plan de acción y un seguimiento del mismo plan, el cual debe abarcar cuatro ámbitos: espiritual, laboral, familiar y de salud. De ahí la importancia de que en toda profesión se lleve cabo este ejercicio, para tener mejor definidos los objetivos, metas y sueños que se desean.

3.5 EL PLAN DE VIDA DE UN DIRECTIVO

Un plan de vida enlista los objetivos que, en este caso, quiere lograr un director durante su vida y constituye un camino que debe seguir hasta alcanzar los fines, los cuales pueden ser de desarrollo personal, laboral, monetario y humanístico. Los directivos piensan en dónde les gustaría estar dentro de cinco o 10 años y a partir de esa premisa, comienzan a planear y

²⁵ B. Werther y Keith Davis, *op cit.*, p. 296.

definen, también, paso a paso la trayectoria. El proceso implica analizar cada cierto tiempo en qué etapa de su plan se encuentran, ya que si notan cualquier desviación, pueden rectificar o emprender acciones que les permitan acercarse a su meta. El plan de vida debe contener, los siguientes apartados:

a) Objetivos de vida. Para plantearlos es necesario plasmar, en una lista, los fines personales, profesionales, familiares, económicos y espirituales que se desee lograr, es decir; registrar todas las cosas que se quieran obtener al final de la vida.

b) Visión. En este caso, el futuro o el actual directivo, debe imaginarse en dónde quiere estar en cierto periodo de tiempo, de preferencia de cinco a 10 años; debe describirse el contexto los logros, abarcando las cuatro áreas que se explican en el punto anterior.

c) Plan de acción. En esta parte se escribe el verdadero compromiso que se está adquiriendo, por lo que se debe describir, paso a paso, la forma de alcanzar las metas proyectadas y, si es posible incluir fechas probables. El siguiente formato, ha funcionado bien para muchas personas.

Mi objetivo número uno es: _____

Me comprometo a: _____

¿Cuál es el primer paso? _____

¿Cuándo? _____

Y así sucesivamente, cada uno de los pasos.

d) Seguimiento del plan de acción. Se deben verificar semanalmente o cada cierto periodo, los avances logrados para mantener la dirección planeada y evaluar los logros. Esto se debe volver un hábito con el propósito constante en el alcance de las metas.

Si el directivo o profesional recién egresado realiza este proyecto, y es constante en su revisión de avances ganará una excelente perspectiva en el proceso de planear su vida y su trayectoria profesional. A los que ya ocupan un puesto gerencial les va a permitir mejorar su estándar de vida que mantienen hasta el momento y continuar con su carrera en ascenso.

3.6 PLANEACIÓN DE CARRERA DE MANDOS INTERMEDIOS Y EMPLEADOS EN GENERAL

Antes de reafirmar este tema, será necesario hacer ciertas distinciones conceptuales. La autoadministración de la carrera es el proceso mediante el cual cada persona administra su propia carrera y asume por completo la responsabilidad de actualizarse, con objetivo de mantener su posibilidad de empleo. La planificación de la carrera es el proceso mediante el cual la compañía identifica las necesidades futuras de promociones e implanta los medios para llenarlas. Por último, el desarrollo de la carrera incluye la planificación y administración, así como los medios y los recursos para preparar a las personas.²⁶

Las estrategias actuales de los departamentos de capital humano, incluyen una planeación de carrera. Estos programas ofrecen las siguientes ventajas:

- Coordinación de estrategias corporativas con las necesidades de personal. El proceso se diseña para ayudar al empleado a planear su carrera y, al mismo tiempo, prepararlo para los futuros puestos vacantes (o los que se pretendan crear).
- Desarrollo de empleados con potencial de promoción. Estima el talento de las personas y los mantiene motivados.
- Ubicación internacional. Permite detectar a los empleados con talento para constituir una fuerza global.
- Disminución de la tasa de rotación. Generan mayor lealtad y pertenencia a la organización, por lo que los ejecutivos al sentirse tomados en cuenta, no tienen la tendencia a abandonar la empresa.
- Satisfacción de las necesidades psicológicas. Al conocer la ruta que debe seguir dentro de la empresa, los empleados y gerentes canalizan sus posibles frustraciones a soluciones más positivas.

Es habilidad de los directivos contemporáneos de desarrollar un plan de carrera para sus ejecutivos y empleados, con la finalidad de lograr su

²⁶ ²⁶ Idalberto Chiavenato, *op cit.*, p.232.

permanencia en la organización y mantenerlos, al mismo tiempo, motivados, capacitados y con una actitud leal a su personal.

El plan de carrera para empleados y gerencia media desarrollado por directivos debe realizarse a partir de:

- Un sentido económico. Cada persona involucrada debe tomar en cuenta su propia responsabilidad en el manejo eficiente de los recursos de la organización, por lo que la alta dirección debe estar recordando este aspecto tan importante.
- Los propósitos. Deben considerar los del proyecto de vida que tenga el empleado o el gerente, es decir; que deben coincidir.
- La evaluación. Sus procesos deben transmitirse con toda claridad a las partes involucradas para evitar malos entendidos.

Cuando un empleado o ejecutivo es contratado, tanto el profesional como la empresa se ponen de acuerdo para llevar a cabo dicho plan, estableciendo los siguientes compromisos:

- a) La forma en que se capacitará al empleado.
- b) Los compromisos del profesional y de la empresa para lograr su desarrollo.
- c) El tiempo (que es muy importante para establecer fechas límites de evaluación).
- d) La formación continua (ya que un plan de carrera no es rígido, al contrario, permite establecer cambios y reiniciar procesos).
- e) El perfil del trabajador.
- f) El potencial, incluyendo todas las habilidades con que se cuenta.

Un formato muy sencillo para un empleado sería el que incluya el nombre del empleado, escolaridad, puesto que desempeña, la antigüedad (en caso de estar trabajando para la organización), los puntos fuertes y débiles del empleado para desempeñar su trabajo, las necesidades de capacitación que se tienen, los resultados de las evaluaciones de

desempeño o la programación de las mismas y los posibles nombramientos (en caso de ser promovido a puestos superiores).

Aunque la empresa no sea de grandes dimensiones, es importante considerar este tipo de proyecciones para mantener no sólo su estabilidad económica, sino también social, y fomentar un mejor futuro para empleados y gerentes.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con el objetivo de desarrollar la capacidad para redactar un plan de vida y carrera, entra a la siguiente liga:

[http://phpwebquest.org/UserFiles/File/PLANDEVIDAYCARRERA\[1\].pdf](http://phpwebquest.org/UserFiles/File/PLANDEVIDAYCARRERA[1].pdf)

Lee el artículo con atención y realiza el ejercicio que se encuentra al final. Dicha actividad deberás hacerla a computadora, posteriormente, envía el producto y entregarlo al maestro para tu respectiva calificación. El documento te será devuelto para tu uso personal. Es importante que lo hagas considerando lo que quieres llegar a ser en un futuro.

AUTOEVALUACIÓN

- | | | |
|--|-------|--|
| 1. Significa estar satisfecho con uno mismo o con una situación o logro. | () | a. Baja autoestima. |
| 2. Definir y poner por escrito las metas personales en una visión que cubra los aspectos espirituales, laborales, familiares y de salud. | () | b. Autoestima. |
| 3. Es la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona en una organización. | () | c. Plan de acción. |
| 4. Ocasiona desórdenes psicológicos. | () | d. Grupo Alfa de Monterrey. |
| 5. Es uno de los objetivos que logran los directores con alta autoestima. | () | e. Ubicación internacional. |
| 6. Son características de directivos con autoestima positiva. | () | f. Plan de vida. |
| 7. Empresa que se preocupa por planear la carrera de los jóvenes egresados de universidades. | () | g. Habilidades para motivar y trabajar en grupo. |
| 8. Ámbitos que debe cubrir un plan de vida. | () | h. Carrera |
| 9. Parte del plan de vida en el que se indica la forma de alcanzar las metas propuestas. | () | i. Autoadministración de la carrera. |
| 10. Es el proceso, mediante el cual una persona se responsabiliza de su propia carrera. | () | j. Creatividad y automotivación. |
| 11.- Ventaja del plan de carrera que permite detectar a los empleados con talento para constituir una fuerza global. | () | k. Espiritual, laboral, familiar y de salud. |
| 12. En un plan de carrera, es el conjunto | () | l. Potencial. |

de habilidades con los que cuenta un empleado o gerente.

Respuestas

1. b
2. f
3. h
4. a
5. g
6. j
7. d
8. k
9. c
10. i
11. e
12. l

UNIDAD 4

GRUPOS DE TRABAJO

OBJETIVO

El estudiante comprenderá cómo funcionan los grupos de trabajo y desarrollará la disposición para participar dentro de estos equipos, considerando todos sus elementos. Como consecuencia de este aprendizaje, logrará; grandes resultados colectivos.

TEMARIO

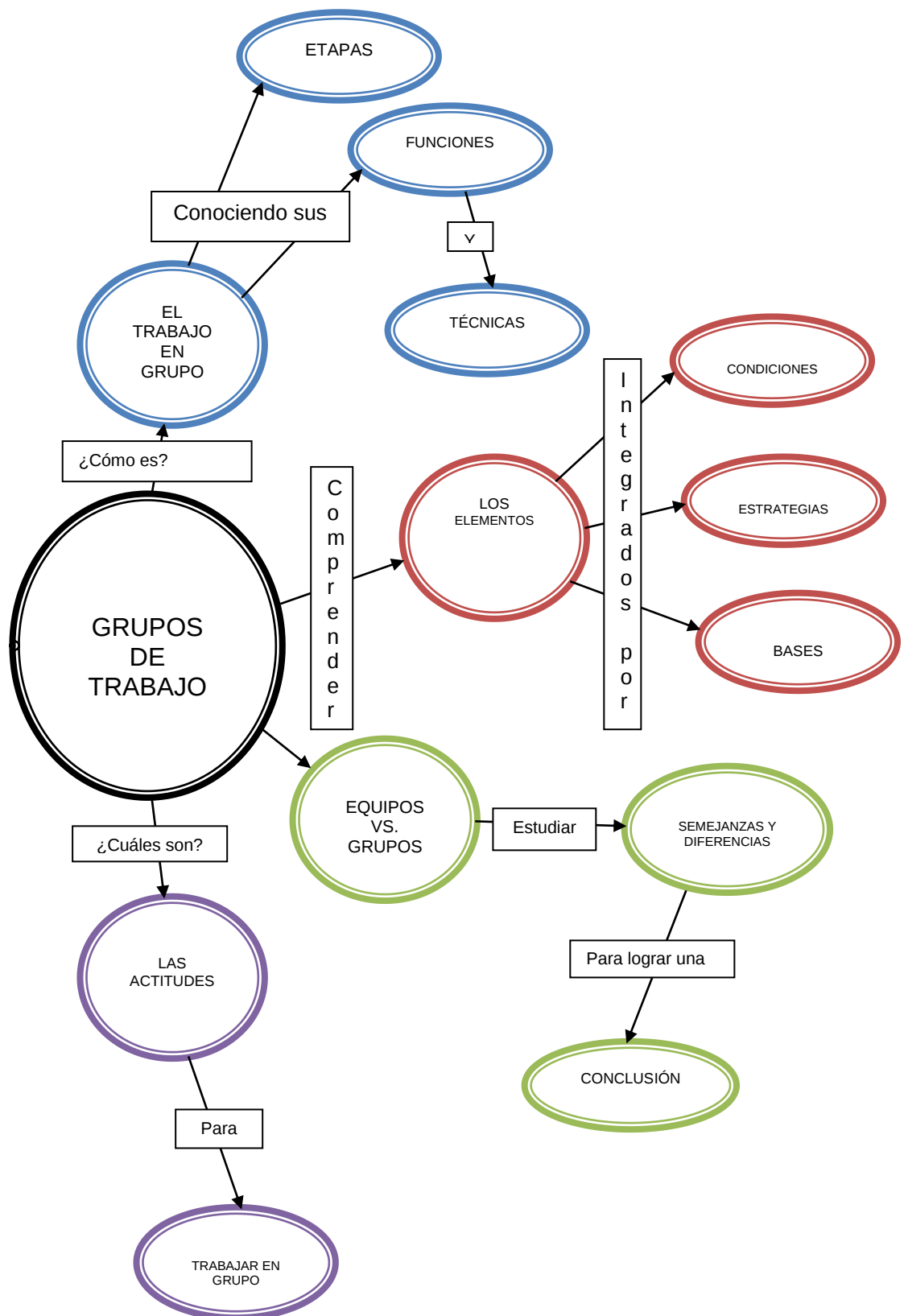
4.1 EL TRABAJO EN GRUPO

4.2 LOS ELEMENTOS PARA TRABAJAR EN GRUPO

4.3 EQUIPOS DE TRABAJO *VERSUS* GRUPOS DE TRABAJO

4.4 LAS ACTITUDES PARA TRABAJAR EN GRUPO

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Por naturaleza, el hombre necesita convivir con otros individuos y estar interactuando constantemente con ellos; en suma, siempre ha necesitado de otras personas para lograr los objetivos. Bajo esta premisa, las empresas contemporáneas han logrado establecer grupos de trabajo para realizar las tareas y actividades cotidianas, para resolver problemas graves y tomar decisiones importantes.

Trabajar organizadamente con grupos establecidos ha logrado que las entidades socioeconómicas aumenten su productividad, logren un desempeño efectivo y otorguen productos o servicios de calidad. Con el paso del tiempo, la dinámica de los grupos ha ido evolucionando de tal modo, que cada vez más se les delega responsabilidades que antes no podían hacer sin la autorización del jefe inmediato.

Los grupos y los equipos de trabajo, conceptualmente, se ocupan de manera similar. En esta Unidad se aclara esta aplicación y se estudian las semejanzas y diferencias que existen entre estos.

No todas las personas están dispuestas a trabajar colectivamente, se requiere de ciertas actitudes y elementos que también se analizan en esta sección.

4.1 EL TRABAJO EN GRUPO

Saber trabajar en grupo es una de las competencias directivas más importantes que debe desarrollar cualquier director o gerente, por lo que antes de analizar a profundidad este tema; es necesario hacer la aclaración de que todo grupo pasa por ciertas etapas:

- Formación. Etapa inicial en la que los miembros del grupo se conocen y empiezan a interactuar.
- Tormenta. Es la segunda etapa, se describe como el periodo en que el grupo organiza la manera en que va a trabajar; en esta fase se pueden llegar a formar subgrupos. En algunas ocasiones, los grupos no sobrepasan esta fase, pues nunca se ponen de acuerdo.
- Normatividad. Se establecen las reglas para trabajar en conjunto.
- Ejecución. Se trata de la etapa en que el grupo está trabajando; cada miembro colabora, hay un espíritu colectivo, se resuelven los conflictos, se toman decisiones y se solucionan problemas.
- Terminación. Se le da fin al trabajo realizado, mediante una ceremonia, una fiesta o simplemente un mensaje en el que se destacan todas las acciones valiosas que se llevaron a cabo.²⁷

Es importante mencionar que las normas guían el comportamiento del grupo. Aunque por lo regular no están escritas, sí ejercen influencia en los integrantes. Por ejemplo: en PepsiCo, gracias a las normas vigentes, los integrantes de los grupos tienen una actitud amistosa y de aceptación.²⁸

Todas las personas que trabajan en una empresa, sea cual sea su giro; tienen funciones y actividades por cumplir; algunas de éstas implican una serie de tareas individuales, pero otras se logran trabajando con un grupo. Esto forma parte del gran desafío de las organizaciones, pues no todo ser humano domina esta habilidad.

²⁷ A. Knicki y R. Kreitner, *Comportamiento organizacional*, p. 256.

²⁸ A. Knicki, *op. cit.*, p. 259.

El trabajo en grupo, implica las siguientes funciones:

- Fungir como gerente, esto incluye llevar a cabo las actividades administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.
- Decidir sobre aspectos relevantes de la organización.
- Dar solución a los problemas por los cuales esté pasando la empresa.
- Formular recomendaciones para buscar mejoras continuas y desarrollar una mayor calidad en los procesos, así como en los productos y servicios que se ofrecen.
- Ofrecer asesoría. Los grupos pueden ser asistentes de la alta dirección de manera interna o externa, pero también pueden depender de esta unidad. En ambos casos se dedican a lo explicado en los puntos precedentes.

Durante el transcurso de sus labores, los integrantes de un grupo pueden llegar a desempeñar dos tipos de comportamiento, a saber: el primero, enfocado al cumplimiento de las tareas; el segundo, a mantener unidos a los compañeros para culminar las actividades.

En la actualidad existen técnicas muy productivas para el trabajo en grupo, entre las que sobresalen las siguientes:

- Grupo de discusión. Se define como una charla planeada para obtener datos de un área de interés; en ella participan aproximadamente de siete a 10 personas, y siempre debe existir un moderador. La discusión debe ser relajada para que los participantes expliquen sus ideas o comentarios.
- Phillips 66. Es una dinámica grupal en la que un grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas para discutir durante seis minutos algún tema y llegar a una conclusión. Es decir, que de los informes que resulten se extrae la conclusión final.

- Mesa redonda. Es un encuentro entre varios individuos que se reúnen para platicar sobre un tema de interés. En este grupo no existen jerarquías, todos intervienen para aportar conocimientos.
- Simposio. Se refiere a un grupo de personas especialistas y expertos sobre un tema, que de manera programada y sucesiva exponen ante un auditorio su punto de vista.
- Cuchicheo. Es una dinámica en donde un grupo de personas se dividen en parejas para hablarse en voz baja sobre el tema en cuestión, sin molestar a los demás y trabajando al mismo tiempo. Posteriormente dan a conocer sus resultados y se obtiene una conclusión general.
- *Brainstorming*. En español significa “torbellino” o “tormenta de ideas”. Con esta técnica las personas se expresan libremente en un clima informal.

Los grupos también pueden llegar a fracasar cuando no existe una planeación adecuada. O cuando existe desmotivación, desconfianza, egoísmo, negatividad, falta de perseverancia, o los objetivos no son claros y no se comprenden.

Como puede observarse, la mayor dificultad que enfrenta el trabajo en grupo son las fallas humanas, por esta razón las empresas contemporáneas se han enfocado en desarrollar programas de atención al capital humano en todos sus niveles: ofrecen capacitación en los que el objetivo común es que los integrantes de los grupos aumenten su productividad de manera creativa.²⁹

Ejecutar trabajos en un grupo implica aceptar un gran compromiso y responsabilidad. También involucra seriedad y disciplina, porque se establecen estrategias y procedimientos para alcanzar los objetivos comunes. Es primordial, por tanto, que exista voluntad, creatividad, armonía, liderazgo y cooperación en cada integrante.

²⁹ B. Madrigal, *Habilidades directivas*, p. 139.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con el objetivo de que tanto tú como tus compañeros desarrollen la habilidad de trabajar en grupo, con ayuda del docente, deberán subdividirse en subgrupos para aplicar la técnica Phillips 66. El tema a discutir será “Ventajas y desventajas de trabajar en grupo”. Previamente, todos deberán leer acerca del tema en los libros *Comportamiento humano en el trabajo* de John W Newstrom, capítulo 12 y *Comportamiento organizacional* de Angelo Kinicki, capítulo 10. Recuerda que lo importante es dar un informe al docente para obtener entre todos, una conclusión final.

4.2 LOS ELEMENTOS PARA TRABAJAR EN GRUPO

En toda organización el trabajo de un grupo debe verse reflejado en los resultados que se obtienen después de llevar a cabo las funciones asignadas. Por ello, es necesario que se cumplan ciertas condiciones y elementos. En primer lugar, se deben considerar las condiciones de la organización, para analizar y, en su caso, establecer las siguientes medidas:

- a) Una estrategia principal. Se trata de definir los objetivos que persigue la alta dirección y acordar los medios para llegar a ellos. Las acciones pueden incluir un incremento en la cuota de mercado, una reducción de costos y hasta una disminución de operaciones.
- b) El modo en que está conformada la autoridad. Se toma en cuenta quién toma las decisiones, el grado de autoridad delegada en cada nivel y el reconocimiento del líder.
- c) Reglas. Implica sentar todas las políticas, procedimientos y directrices que deben respetar cada miembro de la organización.
- d) Los recursos que se asignan. Es importante analizar la manera en que estarán distribuidos el tiempo, el dinero y hasta las materias primas entre los grupos de una empresa.

- e) El proceso de selección. Abarca todos los criterios que se aplican en la elección de una persona que desea o tiene posibilidades de integrarse a un grupo de la organización.
- f) Evaluación del desempeño y recompensas. El comportamiento de las personas dentro de un grupo siempre está influida por la manera en que serán evaluados y recompensados, por lo que la empresa debe incluir un sistema de reconocimiento.
- g) Cultura organizacional. Es importante contar con una cultura que defina los patrones o modelos que deben seguir o evitar los integrantes de los grupos.
- h) Ambiente físico. Es importante procurar que la iluminación, la colocación de los equipos, la disposición física, el arreglo del espacio y en general las características del lugar de trabajo, puedan ofrecer oportunidades para la interacción del grupo y no constituyan impedimentos.

En segundo lugar, es importante determinar las estrategias que fomentan el trabajo en grupo. Entre las más trascendentes se cuentan:

- a) Entrega de información. La información que se maneje debe ser útil y verídica, además de transmitirse cuando sea requerida.
- b) Clima de trabajo. Integra tanto el aspecto físico como el psicológico. La disposición física es importante: para los miembros de un equipo resulta conveniente laborar en un lugar cómodo en el que no haya interferencias. Se debe contar, además con todos los elementos para realizar las actividades, sin olvidar un pizarrón o una cartulina para estimular y exponer la dirección grupal y llegar a acuerdos. En el ámbito psicológico se debe motivar la atención, el respeto y la comprensión, y recompensar siempre los avances.
- c) Definición de tiempos. Cada tarea o actividad debe tener un tiempo programado, que incluya las fechas y las horas de cada reunión.

En tercer lugar, existen ciertas bases indispensables para el trabajo grupal. Es importante que en todo grupo se fomente:

- a) La coordinación. Cuando se trabaja en un grupo, se debe hacer de tal manera que se vea que hay organización para alcanzar el éxito perseguido.
- b) La comunicación. Esencial para coordinar todas las actividades.
- c) El compromiso. Cada integrante debe aportar lo mejor de sí mismo y comprometerse con el objetivo.
- d) La confianza. Es el elemento clave, cada miembro tienen confianza en cada uno de sus compañeros, porque no buscan destacar individualmente, sino lograr resultados colectivos.

Todos estos elementos son imprescindibles para las actividades grupales. En general los grupos exitosos gozan de cierta autonomía para decidir y organizarse, tomando en cuenta todas las estrategias, procedimientos y bases aquí presentadas.

4.3 EQUIPOS DE TRABAJO *VERSUS* GRUPOS DE TRABAJO

El *grupo de trabajo* se define como el conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar. Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de actividad, son autónomos, pues no dependen del trabajo de sus compañeros.³⁰

También, un grupo lo constituyen dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad.³¹

El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos, se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr objetivos.³² Asimismo, se considera que un equipo

³⁰ Juan José Huerta y Gerardo Rodríguez, *Desarrollo de habilidades directivas*, p.141.

³¹ A. Knicki y R. Kreitner, *Comportamiento organizacional*, p. 256.

³² B. Madrigal, *op. cit.*, p. 135.

es un grupo maduro cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les ayuda a alcanzar metas comunes.³³

Grupos y equipos tienen ciertas características comunes: se forman por dos o más personas, cuentan con trabajos estructurados y hay una interacción constante entre sus miembros; además, tienen funciones específicas y comparten metas.

De acuerdo con estos conceptos, se puede observar que un equipo es un tipo de grupo, por lo que es un error que regularmente se les maneje como sinónimos. Los rasgos que distinguen a los equipos de los grupos se enlistan a continuación:

- El equipo responde en conjunto por el resultado que se logre, mientras que en el grupo cada persona responde individualmente.
- En el grupo los miembros realizan el mismo tipo de trabajo; en el equipo lo que realizan las personas son actividades complementarias entre sí.
- Un equipo siempre va a estar más coordinado y tendrá mayor cohesión que un grupo.
- El grupo de trabajo tiene niveles jerárquicos, lo que no sucede con un equipo, pues sólo tienen un jefe y una serie de colaboradores en función de las actividades por llevar a cabo.

Un equipo es mucho más que un grupo, el grupo puede llegar a convertirse en un equipo efectivo de trabajo si se cumplen criterios importantes, como el liderazgo compartido: en ese caso la responsabilidad pasa a ser más colectiva que individual, el grupo desarrolla su propia misión, la solución de problemas es importante para cada miembro, y la efectividad se mide con base en los resultados obtenidos por todos.

Los equipos son grupos orientados a las tareas que han logrado una gran evolución y transitan a la etapa de ejecución del desarrollo grupal referente a los pasos de formación, normatividad, ejecución y terminación.

³³ Jhon M. Ivancevich, Robert Konopaske y Michael T. Matteson, *Comportamiento organizacional*, p. 336.

Katzenbach y Smith aclaran que “La esencia de un equipo es el compromiso común. A falta de éste, los grupos se comportan como individuos; con él, se convierten en una poderosa unidad de ejecución colectiva”.³⁴

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Lee con atención sobre el tema abordado en este apartado en la página www.eltrabajoenequipo.com, para que participes individualmente en la próxima clase, pues el maestro expondrá el tema. De esta manera reafirmarás el contenido de esta sección.

4.4 LAS ACTITUDES PARA TRABAJAR EN GRUPO

La actitud es la disposición de toda persona para dar lo mejor de sí misma y lograr; en este caso; objetivos comunes. Un individuo con buen ánimo para colaborar con el resto del grupo, por lo general, tiene una excelente disposición para ayudar y eso es actitud. Entre las actitudes más importantes para trabajar colectivamente, se encuentran las siguientes:

- Actitud de escucha. Consiste en prestar atención a los demás, promoviendo una conversación constructiva, entendiendo y comprendiendo lo que el resto de las personas afirman.
- Actitud de colaboración. La persona debe estar dispuesta a trabajar en aras de alcanzar la meta común. En el proceso se comparten los éxitos o fracasos.
- Actitud de respeto. Se considera a ésta la primera manifestación de la disposición para colaborar. Es necesario respetar el tiempo y las necesidades de las demás personas, así como acatar la decisión colectiva, aunque difiera de la individual.
- Actitud optimista. Esta actitud tiene relación con la capacidad de ver las cosas favorablemente, aun cuando la situación se torne difícil, de esta manera se inyecta ánimo y se motiva a los demás compañeros a trabajar.

³⁴ A. Knicki y R. Kreitner, *Comportamiento organizacional*, p. 261.

- Actitud social. Los cafés, reuniones y festejos entre los miembros de un grupo impulsan esta actitud.
- Actitud de constancia. Las aportaciones o el nivel de trabajo de cada integrante debe ser constante. Tener presente esta actitud, hará que más de uno se percate de lo que pueda suceder entre los integrantes del grupo.

Esta lista podría ampliarse, pero se sintetizará mencionando la confianza, la cooperación y el compromiso, entre otros. Los que han sido descritos con mayor detalle sirven para que el estudiante comprenda la conducta que tiene que tener al trabajar de manera colectiva.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con tus compañeros forma equipos de tres a cinco integrantes: juntos realicen una investigación electrónica y documental, sobre los elementos y actitudes de los grupos de trabajo. Tal investigación estará conformada por los siguientes elementos:

- La portada
- Introducción
- Desarrollo del tema
- Conclusión y bibliografía.

La configuración de la página, cumplirá con los siguientes requisitos: letra Arial 12, interlineado 1.5, margen izquierdo de 4 y los demás de 2.5. El trabajo será enviado al correo electrónico del maestro para su respectiva retroalimentación y que de esa manera incrementen los conocimientos sobre el tema.

AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones: Llena los espacios con la respuesta correcta:

1. Trabajar en grupo es una de las _____ más importantes que debe desarrollar un gerente.
2. En la etapa de la _____, se establecen las reglas para trabajar en conjunto.
3. Las funciones _____, incluyen las administrativas, es decir; planear, organizar, dirigir y _____.
4. La técnica de _____, se refiere a un grupo de especialistas sobre un tema que exponen a un _____ su punto de vista.
5. La técnica de _____ se traduce al español como “torbellino de ideas”.
6. La mayor _____ que enfrenta el trabajo en grupo son las _____ humanas.
7. La _____, son los objetivos que persigue la alta dirección y los _____ para llegar a ellos.
8. La _____ organizacional, define patrones o modelos a seguir o no por los _____ de los grupos.
9. La iluminación y el arreglo de espacios son parte del _____.
10. En el _____ de trabajo, se contemplan tanto el aspecto _____ como el psicológico.
11. La _____ es el elemento clave.
12. Un _____ es un tipo de grupo, por lo que es un error definirlos como _____.
13. Un equipo siempre va a estar más _____ y tendrá mayor _____ que un grupo.
14. La actitud de _____ consiste en prestar atención a los demás.
15. La actitud _____, tiene relación con la capacidad de ver las cosas favorablemente.

Respuestas

1. Competencias directivas
2. Normatividad
3. Gerenciales, controlar.
4. Simposio, auditorio.
5. *Brainstorming*
6. Dificultad, fallas.
7. Estrategia principal, medios.
8. Cultura, integrantes.
9. Ambiente físico.
10. Clima, físico.
11. Confianza.
12. Equipo, sinónimos.
13. Coordinado, cohesión.
14. Escucha.
15. Optimista.

UNIDAD 5

LIDERAZGO

OBJETIVO

El estudiante comprenderá los aspectos esenciales del liderazgo e iniciará el desarrollo de sus habilidades directivas motivando a las personas

TEMARIO

5.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

5.2 CLASIFICACIÓN DEL LÍDER

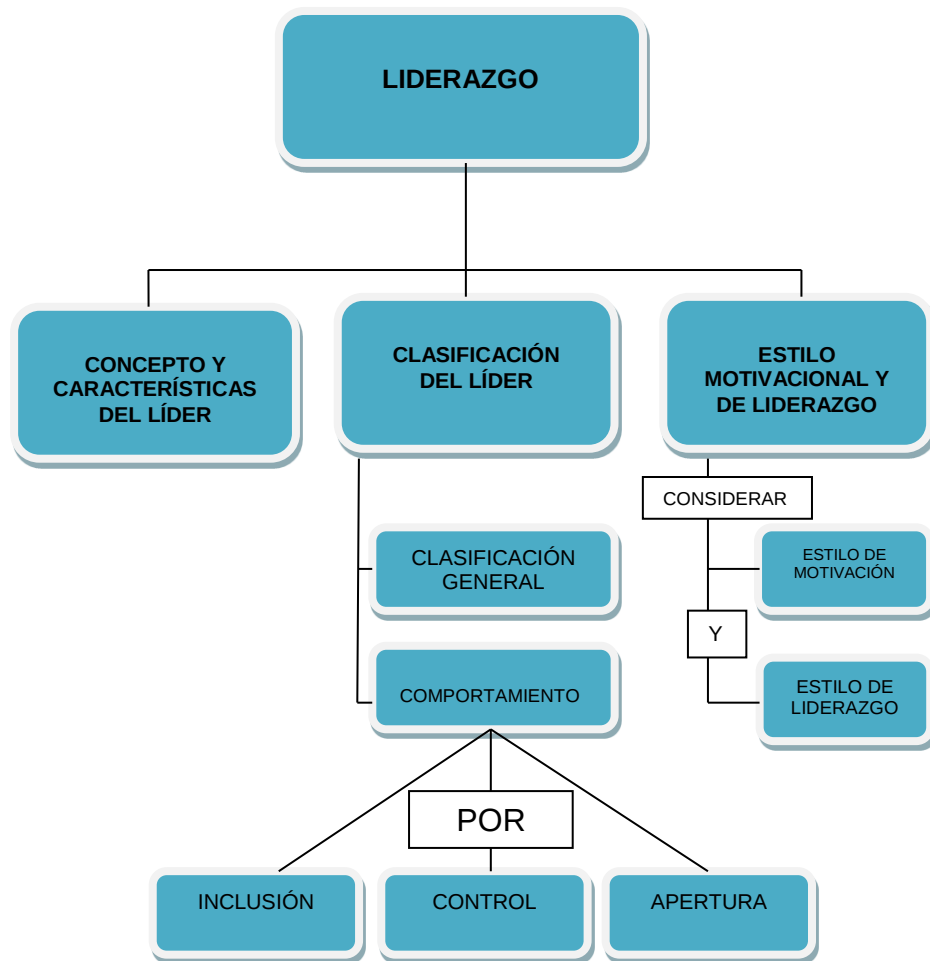
5.2.1 Inclusión

5.2.2 Control

5.2.3 Apertura

5.3 EL ESTILO MOTIVACIONAL Y DE LIDERAZGO

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La dinámica del mundo de hoy plantea diferentes retos en términos de: globalización, estandarización, trabajo de equipo, estructuras más planas y estrategias. Estos aspectos se han vuelto cotidianos en las organizaciones; es importante que exista una persona que cuente con todas las cualidades y características necesarias para encauzar y motivar al resto de la gente al logro de todos los objetivos propuestos. Este directivo debe inspirar a sus seguidores para que, bajo su mando, la gente esté dispuesta a colaborar y realizar todas las actividades. Esa persona es el líder.

Liderazgo es el tema de esta unidad, que contiene la información necesaria para analizar los aspectos esenciales del líder. Con el objetivo de profundizar en estas características se estudia el estilo que el líder debe emplear para motivar a su gente.

Entre los temas a abordarse destacan el concepto, las características, la clasificación, y los estilos de motivación y liderazgo. Es importante mencionar que la tipología es de las más extensas, desde varios puntos de vista, por lo que el alumno tendrá la oportunidad de enriquecer su conocimiento respecto a las clases de líderes que existen.

5.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Antes de analizar los aspectos principales de los líderes, es necesario revisar la conceptualización que define a estos dirigentes:

El líder es, en la organización, aquel individuo que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando y hace que su gente se convierta en campeona.³⁵

El líder es la persona responsable de la vida y el destino de su gente, tiene la responsabilidad de promover cómo pedir alto rendimiento de sus seguidores.³⁶

Líder es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo³⁷

De acuerdo con lo anterior, el líder es aquella persona, cuyas cualidades le permiten influir sobre otras, para desarrollar las tareas o actividades.

Las características son cualidades que distinguen a una persona de otra. Los líderes tienen poseen cualidades bien definidas y específicas. La forma en que puede actuar un líder de acuerdo a sus competencias, puede verse reflejada en las siguientes atribuciones:

- El líder es un gran comunicador.
- Busca siempre la acción apegada a la realidad.
- Es objetivo, analiza los hechos imparcialmente.
- Se adapta a cualquier circunstancia, es flexible.
- Cooperar en lo necesario, no acostumbra a trabajar individualmente.
- Tiene una mentalidad positiva y optimista.
- Es ambicioso, porque predomina en él la necesidad de lograr las cosas.
- Es una persona segura e independiente.
- Tiene disponibilidad para afrontar riesgos y consecuencias.
- Es sensible a los sentimientos de los demás y presiente lo que puede llegar a suceder, por lo que se le considera intuitivo y comprensivo.

³⁵ Lourdes Münch, *Liderazgo y dirección*, p. 43 y 44.

³⁶ Salvador F. Loya Loya, *Liderazgo en el comportamiento organizacional*, p.69.

³⁷ Información disponible en: <http://definicion.de/lider/>

- Es comprometido y responsable con todo lo que tiene que llevar a cabo.
- Acepta a la gente como es, con todas las cualidades y defectos, por lo que se le considera respetuoso.
- Motiva a personas y grupos.
- Sabe escuchar.
- Es directo: habla con la verdad, en vez de prometer cosas que no puede cumplir. Este atributo hace que se valore su honestidad.
- Está orientados a la innovación constante, no solo por crear algo nuevo sino por mejorar procesos y procedimientos, por lo que son creativos.
- Saben escuchar a la gente, atienden las quejas, sugerencias y reclamos (no está la defensiva).
- Es autocrítico.
- Tiene confianza en los logros de un grupo o equipo.
- Se apartan del paternalismo.
- Es leal, aunque en ocasiones esté en desacuerdo con algo, por lo general busca beneficios para la organización en la que trabaja.
- Desea siempre influir en las demás personas.
- Es perseverante, porque no cede ante los obstáculos o problemas a los cuales se enfrenta.
- Tiene un alto rendimiento y resistencia física (la mayoría se preocupa por su alimentación).
- Es observador, por lo que es fácil anticipar cualquier acción o suceso.
- Busca siempre la victoria (el deseo de ganar está implícito en su persona).
- Aprovecha las oportunidades que se le presentan.
- Es tenaz (no cesa hasta cumplir su cometido).

Para concluir este subtema, es importante mencionar que a los líderes se les entiende mejor no por sus características, sino por la relación que tienen con sus seguidores. Este aspecto se abordará a continuación.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con el objetivo de que conozcas las características que puedes tener como líder, desarrolla en tu cuaderno una lista con cinco de las características que se mencionan en este libro, con las cuales te sientas identificado; describe las razones por las cuales crees tener esas cualidades de líder (puedes citar experiencias propias). Debes leer tus reflexiones al grupo en la próxima clase, para que en conjunto obtengan una lista que describa las cualidades de líder que más predominan en el grupo.

5.2 CLASIFICACIÓN DEL LÍDER

En la actualidad existen diversas clasificaciones que describen a este individuo. El líder por sí solo es único porque tiene características definidas, pero se estudian de manera clasificada por la forma en que ejercen su autoridad, trabajan o se comportan.

1. De acuerdo a la obtención del poder que ejercen, los líderes se dividen en:

a) Líder tradicional. Es quien tiene el poder por herencia; ejemplo de lo anterior es el príncipe Felipe de España.

b) Líder legal. Es aquel que cumple con la ley y tiene el poder por una persona o un grupo de personas. Ejemplo: un juez o un ministro de la justicia.

c) Líder legítimo. El concepto identifica a aquel que obtiene el poder mediante procedimientos autorizados, de acuerdo con la normatividad de las empresas; como ejemplo se puede mencionar a cualquier directivo en las organizaciones.

d) Líder ilegítimo. Obtiene el poder por medio de la ilegalidad, la fuerza o la violencia. Ejemplo: quien dirige una organización de narcotraficantes.

2. Por la formalidad al momento de elegirlos, los líderes se clasifican en:

a) Formal. El término describe a aquella persona que es seleccionada por la propia organización, respetando sus estatutos.

b) Informal. El vocablo describe a aquella persona que emerge de un grupo o que se da a notar sin necesidad de pasar por procedimientos organizados.

3. Por la relación que se da entre los líderes y sus seguidores, la clasificación más común presenta las siguientes posibilidades:

a) Líder autoritario. Es el único que toma las decisiones en una empresa y no comunica nada a sus subordinados, él es quien tiene la última palabra.

b) Líder democrático. Para tomar una decisión toma en cuenta la opinión de los empleados.

c) Líder liberal. Deja el poder en manos de sus seguidores; tiene mucha libertad para trabajar y tomar decisiones. Su grupo utiliza el apoyo del líder sólo si lo necesitan.

4. De acuerdo con el grado de influencia sobre los subordinados, el líder puede ser:

a) Transaccional. Proporciona los recursos a los empleados y estos a su vez; otorgan reconocimiento y trabajo; es decir; se da un intercambio.

b) Transformacional. Es quien tiene la capacidad de transformar actitudes, creencias y valores de la gente que trabaja con él. Tiene un fuerte deseo de cambios y sabe cómo entusiasmar a su personal para conseguir la búsqueda de sus propios sueños.

5. En el ciberespacio existen líderes de opinión que gozan de prestigio y popularidad; por ello ejercen influencia en sus seguidores. Entre estas personas destacan:

a) La celebridad. Tiene el nivel máximo de influencia, la gente siempre está pendiente de sus mensajes.

b) El creador de tendencias. Descubre, da forma e interpreta las tendencias; sus opiniones son respetadas por sus seguidores.

c) El experto. Es la persona que crea las noticias y las expande. Su opinión cuenta mucho.

d) El líder de pensamiento. Separa lo relevante de lo que no es y lo transmite a sus seguidores. Para ellos, su liderazgo es un guía y por ello le tienen confianza.

e) El emisor. Esta persona es una fuente de información confiable para su profesión o para un determinado sector industrial, comercial o de servicios.

f) Investigador. Encuentra los mejores contenidos en la web para crear alguna fuente de crítica. También se caracteriza por tener la habilidad de encontrar datos confiables para la audiencia.

g) Constructor de redes. Conecta a la gente y comparte su fortaleza y generosidad.

h) Socializador. Se le considera cercano al constructor de redes, pero con la capacidad de ser el centro de atención para audiencias diversas que comparten un mismo interés.

i) Especialista. Toda su red y publicaciones están orientados a una actividad profesional, por lo que cuenta con fieles seguidores que confían en su opinión,

j) Activista. Defiende una idea o una causa que dará a conocer a todo el mundo a través de internet.

6. Cyril Levicki, en su libro *El gen del liderazgo*; ofrece la siguiente clasificación:

a) Líder carismático. Es la persona que cuenta con talento y la capacidad para ser creíble, para ser seguido por otros.

b) Con inteligencia superior. Generalmente son líderes que intimidan a las personas, debido a su alto coeficiente intelectual; algunos de ellos saben cómo manejar esta particularidad y la combinan con su inteligencia emocional. Esta habilidad es muy útil cuando tienen que pasar mucho tiempo explicando a las personas lo que desean, puesto que los demás no tienen la misma capacidad de concentración y análisis.

c) Pastor. Es alguien gentil; comprende a los demás, los atiende con cuidado y paciencia. Estas cualidades lo hacen una persona muy querida.

d) General del Ejército. Es un individuo disciplinado, que se preocupa por ser un ejemplo para los demás y desea que obedezcan sus órdenes sin cuestionamientos.

e) Líder de la realeza. Por su origen aristócrata, es una persona que nació para dirigir. Tiene una gran intuición, sabe exactamente qué hacer en cualquier situación.

f) Natural. Se describe de este modo a aquellos individuos que se muestran muy cómodos estando en una posición de liderazgo, como si tuvieran demasiada experiencia en el puesto. Por su actitud, pareciera que nacieron para ser líderes.³⁸

4. De acuerdo con su orientación e interés, existen dos tipos de líderes:

a) Enfocados en la tarea o producción. Su mayor preocupación es la realización de las actividades y el aumento de la productividad, sin importar el factor humano.

b) Orientados a las personas. Lo contrario del anterior, el líder en este caso se preocupa más por las necesidades de las personas y no por las tareas.

5. La clasificación que proporcionan Juan José Huerta y Gerardo Rodríguez, en su libro *Desarrollo de habilidades directivas*, es la siguiente:

a) Líder destructor. Es ególatra, autoritario, agresivo y sin sentimientos; le resulta muy fácil aprovecharse de los demás.

b) Desidioso. Es la persona que deja todo para después y siempre encuentra razones para estar inactivo.

c) Precavido. Siempre vive aplicando los mismos métodos y procedimientos, porque está seguro de que el éxito se repite. Esta certeza hace que no se dé cuenta del presente.

d) Preparador. Es el líder que siempre planea lo que va a llevar a cabo, por lo que aprende de los demás y siempre trata de incrementar sus conocimientos hacia el progreso.

³⁸ Cyril Levicki, *El gen del liderazgo*, pp. 117-126.

e) Triunfador. Todas sus relaciones de negocios tienen éxito; la gente se siente orgullosa de trabajar con él, ya que aplica estrategias adecuadas a la realidad en que se vive, las comunica y las organiza.³⁹

Es también importante analizar el aspecto humanístico de los líderes; a continuación se ofrece una categorización de acuerdo con la autoestima, la cual inclusión, por control o por apertura. Es importante leer las siguientes dimensiones, relacionadas con los comportamientos de un líder, que obedecen a su deseo de pertenecer o no a un grupo, de influir sobre otros y de saber expresarse.

5.2.1 Inclusión

Se clasifica de este modo a la dimensión orientada a las relaciones que desea mantener el líder, quien suele pertenecer a algún grupo porque alguien más lo incluyó o viceversa: es el líder escoge a las personas que quiere integrar a su grupo. Se puede afirmar que es el líder lo es por inclusión.

5.2.2 Control

Segunda dimensión que hace referencia a la influencia, el poder y la autoridad. Una persona tiene la libertad de tomar decisiones, crear cosas nuevas o rechazar aquellas que son poco interesantes, pero también puede influir en las demás o dejarse influir, Todo depende de su nivel de control. Es claro que la parte dominante en este líder será la que busca ejercer mayor influencia sobre los demás.

5.2.3 Apertura

Es la última dimensión que se relaciona con el grado en que el líder se puede mostrar con sus seguidores. El nivel en que el líder se muestra a los demás varía: puede ser una persona muy abierta o cerrada al expresarse ante otros.

³⁹ Juan José Huerta y Gerardo Rodríguez, *Desarrollo de habilidades directivas*, p. 249 a 250.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con el objetivo de reafirmar tus conocimientos sobre la clasificación de los líderes, realiza individualmente un cuadro comparativo sobre tres clasificaciones presentadas en este libro. Deberás desarrollar tres columnas, cada una de ellas representará a una tipología. Lo harás a computadora y después de elaborar el cuadro escribirás una conclusión sobre lo que aprendiste. Dicho trabajo se entregará al maestro para ser calificado.

5.3. EL ESTILO MOTIVACIONAL Y DE LIDERAZGO

En psicología y filosofía, motivación es la serie los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas para su culminación.⁴⁰

En palabras más sencillas, la motivación es el conjunto de fuerza, anhelos y sueños que tiene una persona y que hacen posible que trabaje hasta llevarlos a cabo.

Un dirigente debe ser un buen motivador y para influir en los demás debe conocer las necesidades de las otras personas. Por lo general, para motivar, se adoptan tres posturas que afirman: “el hombre es malo”, “el hombre es neutral” y “el hombre es bueno”,⁴¹ pero un líder no puede estar motivando de acuerdo con estas expresiones, debe ser más abierto y flexible. En general los líderes deben considerar tres factores importantes:

- Reconocimiento. con este medio motivacional, el líder entrega un presente de manera sorpresiva a su mejor empleado, de esta forma reconoce lo importante que es esa persona para él. Existen también reconocimientos masivos que se pueden dar en fechas especiales, como el brindis navideño de la empresa o el aniversario de apertura de la misma. Los ejemplos más comunes de este tipo de incentivos son las palabras o felicitaciones en privado o en grupo, aunque también se pueden hacer de forma escrita o bien, mediante el otorgamiento de una medalla, diploma, ascenso, regalo, premio en efectivo, incremento de salario, una nueva prestación y hasta una publicación en una revista.

⁴⁰ Fuente: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/153/15310615.pdf>

⁴¹ Mauro Rodríguez Estrada, *Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas)*, p.59.

- Participación. En este caso, el líder permite a los empleados involucrarse física y mentalmente; es decir; mediante un trabajo manual o la aportación de nuevas ideas para mejorar procesos, procedimientos, productos y servicios.
- Respuesta. Todo ser humano necesita ser escuchado, por lo que el líder debe retroalimentar toda comunicación con sus seguidores. Este aspecto motivacional no cuesta nada y es muy importante para las personas. Como ejemplo es posible mencionar: el permiso para salir un momento, llegar tarde, la posibilidad de cambio de turno, oportunidad de estudiar, salir antes e intervenir en un proyecto, aunque el empleado no pertenezca a esa área.

Algunos estudios sostienen que hay como mínimo dos estilos de motivación:

1. Las personas motivadas por la tarea.
2. Las personas motivadas por el ego.

Las personas que recaen dentro del primer grupo tratan de hacer bien su trabajo, no dejan las actividades para después y tratan de terminarla con eficiencia, lo cual constituye su principal motivación. En el segundo grupo, las personas se incluyen los que dan mayor relevancia a lo que pueda decir el resto de la gente. Con respecto a sus labores, están más preocupados por el prestigio que puedan obtener que por sus propias creencias. Siempre predomina un estilo más que otro, pero un solo individuo puede utilizar los dos en diferentes circunstancias. Con estos estilos catalogan su nivel de éxito o fracaso.

En un proceso motivacional, siempre se deben considerar elementos como la interpretación del éxito como superación de objetivos propios, la fijación de metas personales y reales; el conocimiento de los límites que se propios y la atención a la ansiedad y el estrés, además de reforzar la autoconfianza y la autoeficiencia.

Por otra parte, existen estilos de liderazgo a los que recurren los líderes para motivar y utilizarlos en los momentos apropiados. Estos estilos son los siguientes:

- Directivo. Este estilo para motivar es característico de los líderes dominantes y controladores, que a mediante la coerción hacen que la gente haga las cosas. Cuando la situación es crítica y la gente está desmotivada, es el estilo apropiado de aplicar. El líder le dice a la gente qué debe hacer, pero también qué sucede si fallan. También es preferido por las personas a las que les gusta lograr los objetivos bajo un ambiente de estrés.

- Visionario. Aunque su estilo es autoritario, se aplica respetando la estrategia que persigue la empresa, por lo que es más fácil que los empleados que se sientan motivados, apoyen al líder, se sientan comprometidos y con energía de grupo. Lo utilizan aquellos que cuentan con mucho poder en la organización y tienen una alta motivación con estrés o sin estrés.

- Afiliativo. Los líderes que se guían por este estilo tienden más al empleado, tratando de evitar el conflicto: También se preocupan por las emociones de su equipo, es un estilo adecuado cuando los empleados sufren de crisis personales. Es combinable con el estilo visionario, participativo y mentor, puesto que rara vez se utiliza en solitario.

- Participativo. Los líderes motivan mediante el involucramiento de las personas en las tomas de decisiones, desarrollan confianza y utilizan el consenso para llegar a un acuerdo. Se puede aplicar cuando el poder es compartido o se cuenta con personas muy competitivas. En este caso, los líderes tienen una alta motivación afiliativa.

- Ejemplarizado. Quienes optan por este liderazgo motivan mediante el ejemplo y las acciones personales, logrando la admiración de sus seguidores. Es la modalidad frecuente para quienes quieren lograr las cosas con el menor estrés posible.

- Mentor. Estos líderes, dan consejos al empleado y se preocupan por su desarrollo profesional; se trata de un estilo poco utilizado y que, sin embargo debe ser parte de las cualidades de todo líder. Quienes obtienen resultados en esta práctica son líderes muy sociables.

A manera de conclusión, un directivo se queda con el estilo que más le acomoda, de acuerdo con la motivación que predomina en él. La modalidad debe ser coordinada con la presión que ejerce la misma empresa.

Los líderes eficaces saben cómo utilizar cada estilo en el momento correcto, puesto que también pueden existir combinaciones.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Aplicación de conceptos. Escribe en la columna de la izquierda el estilo que se relaciona con la situación. Esta actividad te servirá para darte cuenta de qué estilo puedes utilizar para motivar a los empleados a cumplir con el trabajo. Al finalizar, verifica tus respuestas con el docente.

SITUACIÓN	ESTILO ADECUADO
1) Uno de tus empleados se encuentra en un proceso de divorcio, situación de que tú conoces, porque tu colaborador te lo ha dicho.	
2) Jorge es uno de los empleados que actualmente está pasando por una crisis económica, ya que su mujer ha sido despedida y su sueldo apenas le alcanza para los gastos familiares, pero no para la hipoteca de su casa. Por tanto, necesitas que haga bien su trabajo.	
3) Amenazas con el despido, cuando tus empleados están fallando.	
4) Tratas de ser puntual, de no dejar nada para después y de conseguir mejoras, no sólo para la compañía sino también para tus seguidores.	
5) Existen dos proveedores que te ofrecen excelentes precios de la materia prima, pero tus superiores te han ordenado que selecciones sólo a uno de ellos. Organizas una junta para que tus empleados sugieran sobre la selección.	
6) La empresa en la que trabajas te ha informado de que desea instalar otra planta productiva en un periodo de cinco años, así que exiges esfuerzos de tus empleados para lograr las ganancias que se necesitan para abrir esa sucursal.	

AUTOEVALUACIÓN

1. Persona que actúa como guía o jefe de un grupo:
a) Líder b) Empleado c) Colaborador
2. Característica del líder que lo hace actuar de manera imparcial:
a) Comunicador b) Honesto c) Objetivo
3. Con esta característica, predomina en el líder la necesidad de lograr las metas:
a) Seguro b) Independiente c) Ambicioso
4. De acuerdo con el poder adquirido, es el líder que lo obtiene por herencia.
a) Legal b) Legítimo c) Tradicional
5. En relación a la formalidad, es aquel líder que emerge sorpresivamente de un grupo, sin pasar por ciertos procedimientos:
a) Formal b) Informal c) Cualquiera de los dos anteriores
6. En el ciberespacio, es un líder que crea las noticias, las expande y su opinión cuenta mucho:
a) Creador de tendencias b) Investigador c) Experto
7. Líder que desea pertenecer a un grupo:
a) Por control b) Por apertura c) Por inclusión
8. Conjunto de fuerzas, anhelos y sueños que tiene una persona y que hacen posible que trabaje hasta llevarlos a cabo:
a) Liderazgo b) Conflictos c) Motivación
9. Factor que permite que un líder motive a sus empleados, y mediante un incentivo que puede ser una medalla o un diploma:
a) Participación b) Reconocimiento c) Respuesta
10. Estilo que tienen los líderes para motivar cuando la estrategia empresarial es importante:
a) Directivo b) Visionario c) Afiliativo.

Respuestas

1. a
2. c
3. c
4. c

5. b

6. c

7. c

8. c

9. b

10. b

UNIDAD 6

NEGOCIACIÓN

OBJETIVO

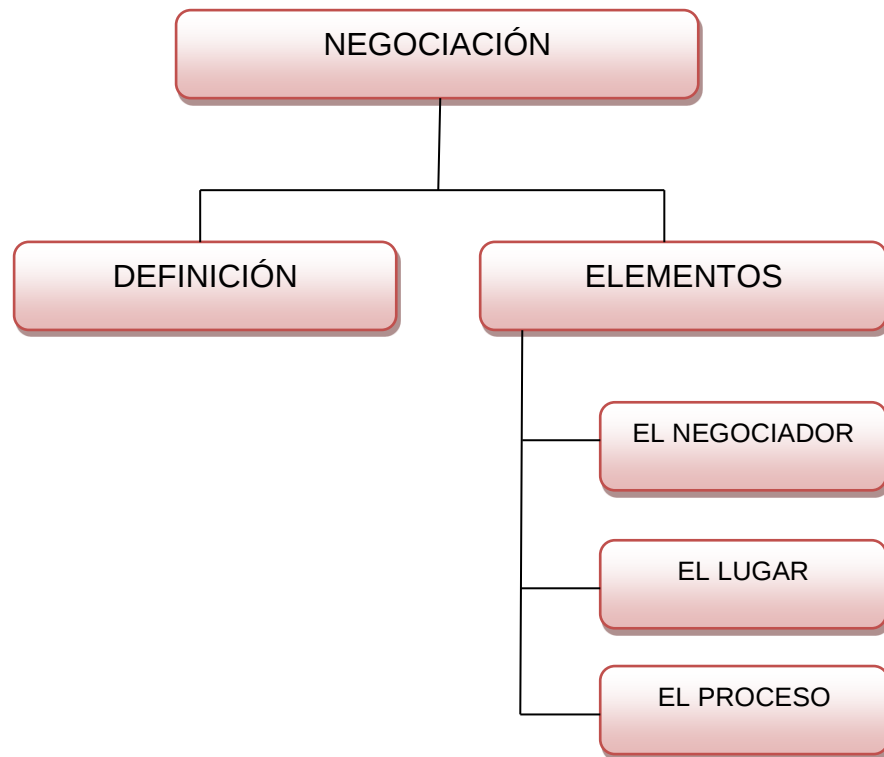
El estudiante conocerá el proceso de negociación y sus componentes; de esta manera podrá desarrollar esta habilidad y aplicarla en el ámbito laboral.

TEMARIO

6.1 DEFINICIÓN DE NEGOCIACIÓN

6.2 ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA NEGOCIACIÓN

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La negociación se aprende desde la niñez: en el entorno familiar cuando los hijos llegan a acuerdos con los padres. En la vida estudiantil se desarrolla entre los mismos compañeros de clase. Una vez que se llega a la vida profesional, con mayor razón, la gente se ve inmersa en un mundo de negociaciones diarias.

La negociación es parte importante de la vida en sociedad: lo aplican los dueños de las empresas, directivos o ejecutivos y hasta los que ocupan un cargo público. Esta palabra está relacionada con el término de *gerencia eficaz*, ya que dentro de toda organización se involucra la esencia de la gestión: en la firma de un contrato, en el logro de acuerdos con el personal, para comprar, vender, resolver conflictos, establecer planes y tomar decisiones.

En el ámbito cotidiano la probabilidad de diferencias siempre está presente, por lo que usando la negociación se pueden llegar a acuerdos y lograr la satisfacción plena de los que intervienen en el proceso.

En esta unidad, el lector podrá encontrar la información relativa al concepto de *negociación*, así como descripciones de los elementos que la componen.

6.1 DEFINICIÓN DE NEGOCIACIÓN

Un directivo empresarial tiene que desarrollar una de las habilidades más importantes: la negociación. Esta capacidad es necesaria, principalmente para solucionar conflictos, lograr acuerdos con el personal, formalizar su respectiva contratación y, en el ámbito comercial, para consolidar aspectos de compra y venta.

La palabra *negociación* viene del latín *negotiari* que se empleaba en el Lazio (región de Italia) hace 3 000 años, con el propósito de comerciar o traficar. El término también se deriva de *negotium* y este vocablo a su vez de las palabras: *nec* y *otium* (“no ocio”). *Negotium*, pues, significa “ocupación”, “asunto”, “empleo”.⁴²

Existen varias conceptualizaciones de negociación referidas al contexto actual; destacan las siguientes:

“Negociar es tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes afectadas. Es confrontar ideas, sentimientos, para evitar que las personas se enfrenten o que continúen enfrentadas”.⁴³

“Es el proceso mediante el cual dos o más partes con distintos intereses, dialogan e intercambian propuestas hasta construir un acuerdo beneficioso para todos”.⁴⁴

“Es un proceso de toma de decisiones de estira y afloje que incluye a partes interdependientes con preferencias distintas”.⁴⁵

“Es un proceso continuo de relaciones e intercambios que presupone la existencia de una relación previa y de un deseo común de seguir manteniendo dicha relación en el futuro”.⁴⁶

“Es un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian algo y tratan de ponerse de acuerdo en la forma de intercambio”.⁴⁷

“Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien”.⁴⁸

⁴² Juan José Huerta y Gerardo Rodríguez, *Desarrollo de habilidades directivas*, p.151.

⁴³ Biblioteca Deusto de desarrollo personal, *Las negociaciones profesionales y empresariales*, p.12

⁴⁴ Vilma García (2010). *¿Qué es la negociación?*, información disponible en: <http://coyunturaeconomica/negociacion>.

⁴⁵ Angelo Kinicki y Robert Kreitner, *Comportamiento Organizacional*, p.290

⁴⁶ Bertha E. Madrigal Torres, *Habilidades directivas*, p.174

⁴⁷ Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, p.534.

⁴⁸ Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, *Comportamiento organizacional*, p. 495.

Para sintetizar los anteriores conceptos, y de acuerdo con los objetivos de este texto, se define a la negociación como un “proceso, cuyo objetivo es lograr un acuerdo del tipo personal, laboral, económico y comercial, que sea satisfactorio para las partes que intervienen”.

6.2 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN

Un negociador debe contar con ciertas características para poder llegar a acuerdos: saber anticiparse a los escenarios futuros, ser estratégico, creativo, proactivo, tolerante, asertivo, honesto, sincero, tener una actitud abierta a los demás, mostrarse flexible y tener claras las ideas. Es de igual relevancia que se preocupe por leer y estar al día. Además de todas estas cualidades, existen ciertos comportamientos que aplican durante en el proceso de formación del negociador: aprender a centrar su interés al objetivo primordial, distinguir entre personas y problemas, evitar afirmaciones que generen resistencia, retroalimentar lo que se le explica, preguntar cuando sea necesario, utilizar el método de la lluvia de ideas y ser persistente.

En cuanto al lugar, es importante llevar a cabo un estudio previo del sitio en el que se va a negociar: se recomienda asistir a un área neutral para ambas partes, dicho espacio debe contar con la infraestructura y los recursos necesarios, considerando la distancia de una persona a otra y la posición que se tenga en la mesa.

El proceso para negociar, comprende las siguientes fases:

a) Etapas básicas:

- Estar preparado. El negociador debe contar con el conocimiento necesario de los temas y asuntos a tratar.
- Maximizar alternativas. Se debe tener diversas opciones de propuestas de solución.
- Negociar con la persona adecuada. Hay que estar seguro de que la persona con la que se está tratando de llegar a un acuerdo es realmente quien tiene la autoridad para tomar una decisión importante.

- Margen de maniobra. Siempre hay que pedir más de lo que se desea obtener.
 - No hay que ceder demasiado, ni ir demasiado aprisa. Las concesiones deben darse con medida y cautela. Por ejemplo: en caso de negociarse el precio de un producto o servicio, hay que tener previsto hasta dónde es posible disminuir el precio o hasta qué se puede ofrecer.
 - Estar preparado para decir “No”. Se debe contestar con un “no” cuando se sabe de antemano que el producto, servicio, precio o situación que se esté tratando, es la mejor opción para la contraparte y que va a ceder a lo que se ofrece o negocia.
- b) Respetar la palabra dada. En ocasiones se llega más pronto a un acuerdo verbal, por lo que las partes interesadas, tienen que reunirse al siguiente día para firmar el contrato o convenio. Es importante el cumplimiento de todo lo acordado. Preparación. En esta etapa se considera indispensable poner atención a todos los aspectos y detalles que puedan influir en el proceso, por lo que será indispensable obtener una mayor información de la parte contraria, lo que incluye observar su forma de negociar.
- c) Principios para negociar.
- Expresar los argumentos de manera clara.
 - No dar lugar a malas interpretaciones.
 - Hablar en presente, de manera afirmativa y evitar palabras que den lugar a la desconfianza.
 - Evitar contradecirse.
 - Presentar argumentos que sean ventaja para la otra parte.
 - Evitar la fatiga al oponente con una lista interminable de lo que se quiere explicar.
 - Observar y aprovechar los silencios
 - Jerarquizar las preguntas de forma adecuada
- d) Refutación de objeciones. Para este paso es necesario aceptar una parte de la objeción y después argumentar. Pedir aclaraciones a la

objeción también ayuda a descubrir si existe una grave dificultad o una simple excusa.

- e) Las concesiones y el acuerdo. La otra parte es la que fija el valor de cada concesión, ya que aquello que puede ser insignificante para unos, puede ser importante para otros. Cuanto más importante es la propuesta de solución, más difícil es alcanzarla y mejores resultados se obtienen. Al hacer concesiones, se deben dar de tal forma que no se demuestre ceder bajo presión; es mejor hacer creer a la otra parte que se modifica una postura porque puede servirle de excusa (el oponente puede aducir que el discurso se entendió de manera errónea), o porque los datos difieren de la información que se posee. Al llegar a los acuerdos, es conveniente poner éstos por escrito, de esta forma se evitan malos entendidos. La escritura queda como comprobante para cualquier trámite futuro y en caso de que alguna de las partes no llegara a cumplir, funge como evidencia.

Por último, es indispensable hacer mención de los tipos de negociación que se pueden llevar a cabo:

- Negociación distributiva. Una parte gana en la medida que la otra pierde o realiza concesiones.
- Negociación integradora. Cuando las dos partes se ponen de acuerdo y crean opciones de solución, de tal manera que para ambas resulten satisfactorias.
- Negociación colectiva. La que se lleva a cabo entre la administración o dirección de una empresa y un grupo de trabajadores.

Es indispensable respetar el seguimiento de todo el proceso, así como no perder detalle de los elementos de la negociación. De esta manera se resuelve de manera responsable, comprometida y justa cualquier controversia que se pueda presentar y es posible llegar a acuerdos exitosos.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- 1) Con el objetivo de ampliar tus conocimientos sobre negociación, elabora individualmente un resumen a mano y en hojas blancas, sobre la lectura del capítulo 10 del libro *Habilidades directivas* de Berta E. Madrigal Torres, editorial McGraw-Hill. Incluye una conclusión sobre lo aprendido de la unidad y entrega el trabajo al docente, para tu respectiva calificación.
- 2) Con el propósito de que comprendas los tipos de negociación que se pueden presentar, redacta en tu cuaderno un ejemplo de cada uno de ellos: distributiva, integradora y colectiva.
- 3) Por equipo, realiza la filmación de un video, en el que representen una negociación. El producto deberá tener las siguientes características: un título, un narrador explicando el tema que se va a negociar, el desarrollo del proceso negociador y, al final, el directorio. El equipo deberá presentarlo en clase para que conjuntamente con el profesor y el grupo se evalúe el proceso. El objetivo de esta actividad es que desarrolles tu habilidad negociadora.

AUTOEVALUACIÓN

Relaciona en el paréntesis el concepto con la descripción correcta:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1. Es un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian algo y tratan de ponerse de acuerdo. () | a. Neutral |
| 2. Es una de las características del negociador. () | b. Preparación |
| 3. Para negociar, es indispensable un espacio_____ . () | c. Negociar con la persona adecuada. |
| 4. En las etapas básicas de negociación, hay que estar seguros de tratar con el que tiene la autoridad. () | d. No hay que contradecirse |
| 5. Siempre hay que pedir más de lo que se desea obtener. () | e. Proactivo |
| 6. En esta etapa, se considera indispensable poner atención a todos los aspectos y detalles. () | f. Margen de maniobra. |
| 7. Es uno de los principios para negociar. () | g. Negociación |

Respuestas

1. *g*
2. *e*
3. *a*
4. *c*
5. *f*
6. *b*
7. *d*

GLOSARIO

Apatía. Es la falta de emoción, motivación y entusiasmo.

Aplicaciones informáticas. Son programas que permiten la interacción entre usuario y computadora o medio de comunicación, dando opción al usuario al elegir opciones y ejecutar acciones que el programa ofrece.

Atribuciones. Características que hacen diferente una persona de otra o un objeto de otro.

Autoestima. Es la valoración generalmente positiva de uno mismo.

Autónomo. Sinónimo de “independiente”.

Ciberespacio. Realidad virtual que se encuentra al interior de los ordenadores y en internet.

Contexto. Situación a partir de la cual se considera un hecho.

Disturbio. Palabra que utiliza como sinónimo de “conflictos”.

Esquema. Es una síntesis que resume, de forma estructurada y lógica, un texto previamente subrayado y establece lazos de dependencia entre las ideas principales, las secundarias, los detalles y las puntualizaciones.

Desidia. Rasgo que distingue a aquellas personas que son negligentes y despreocupadas.

Ejemplarizado. Concepto derivado de ejemplarizar, es decir: “dar el ejemplo”, “servir de ejemplo”.

Estándar. Unidad de medida, parámetro o base a partir del cual se verifica la calidad de un producto o servicio.

Extranet. Es una página web a la que sólo tienen acceso un grupo de personas escogidas por la empresa.

Filosofía. Es el estudio de la variedad de problemas fundamentales, a través de cuestionamientos. En otras palabras, es el amor por la sabiduría.

Fisiológica. Concepto relacionado con la *fisiología*: rama científica que estudia las funciones de los seres orgánicos.

Hardware. Son los dispositivos físicos, como el CPU y el monitor de una computadora.

Humanístico. Vocablo que proviene de “humanismo”; implica un enfoque apegado al aspecto del comportamiento de las personas dentro de las

organizaciones. También se ocupa del modo en que los individuos se interrelacionan entre sí.

Intranet. Es una red de ordenadores privada, basada en los estándares de internet.

Ligazón. Vocablo que se utiliza como sinónimo de “unión” o “enlace”.

Maniobra. Movimiento u operaciones.

Maximizar. Dar más valor a algo a partir de un uso adecuado de los recursos.

Monitoreo. Seguimiento rutinario de la información prioritaria de un programa, su progreso, actividades y resultados.

Perestroika. En ruso “significa cambio profundo” y se refiere a la reestructuración económica que se llevó a cabo en la Unión soviética a fines de la década de 1980.

Perfil. Características y habilidades mínimas que sobresalen en una persona para ocupar un puesto dentro de una empresa.

Psicología. Ciencia que estudia la conducta humana.

Refutación. Argumentación o crítica.

Semántica. Estudio y significado de los signos lingüísticos.

Software. Este concepto se refiere a los programas y datos de una computadora.

Teletrabajo. Es el trabajo que se realiza utilizando medios de comunicación como el teléfono, la computadora, internet. Se le llama trabajo a distancia ya que permite laborar en un lugar diferente a la oficina.

Vinculación. Se trata de la unión o asociación de dos personas o cosas que comparten algún tipo de nexo.

Versus. Palabra que significa “confrontación”.

BIBLIOGRAFÍA

Básica

- Huerta, Juan José; Rodríguez, Gerardo, *Desarrollo de habilidades directivas*, México, Pearson Prentice Hall, 2006.
- Kinicki, Angelo y Kreitner Robert, *Comportamiento organizacional*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2003.
- Madrigal Torres, Berta E., *Habilidades directivas*, México. MacGraw-Hill, 2009.
- Munch Galindo, Lourdes, *Liderazgo y dirección*, México, Trillas, 2011.
- Rodríguez Estrada, Mauro, *Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas)*, 2ª. Edición México, 2009.
- Stettner Morey, *Habilidades para nuevos directivos*, Madrid, McGraw-Hill. 2002.
- Verderber F., Rudolph y Verderber, Kathleen S. *¡Comunícate!*, México, CENGAGE Learning, 2009.
- Werther, William B. y Davis Keith, *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*, México. McGraw Hill 2008.
- Zapata, Guillermo Andrés. *Negociación, arte empresarial*, ECOE ediciones, 2010.

Complementaria:

- Alles, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*, Buenos Aires, Granica, 2008.
- Baena Paz, Guillermina, *Comunicación y Liderazgo*, México, Publicaciones Cultural, 2005.
- Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento organizacional*. México, Thomson, 2004.
- Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, México. Mc.Graw Hill 2009.
- Drucker, Peter, *La gerencia de empresa*, México. Ed. Hermes/Plaza y Janes. 1997.
- Levicki, Cyril, *El gen del liderazgo*, México, Panorama Editorial. 2000.

- Loya Loya, Salvador F, *Liderazgo en el comportamiento organizacional*, México, Trillas. 2006.
- Newstrom, John W., *Comportamiento humano en el trabajo*, duodécima edición, México, McGraw-Hill interamericana, 2007.
- Rodríguez Estrada, Mauro, *Comunicación y superación personal*, México, El Manual Moderno. 2006.
- Rodríguez Estrada, Mauro y Escobar Borrero, Ricardo, *Creatividad en el Servicio*, México D. F., McGraw Hill, 2003.
- Stephen P. Robbins y Judge, Timothy A. *Comportamiento Organizacional*, México, PEARSON Prentice Hall, 2009.

Referencias web:

- Ivan Thompson, "Definición de comunicación", Tomado de: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Ayón Pimienta, Rosa María, "Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre". Tomado de: <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>
- Revista Mexicana de Comunicación
<http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/#axzz1jJXXilBI>
- Vilma García, "¿Qué es la negociación?", tomado de: <http://coyunturaeconomica/negociacion>
- Cardona, Pablo y Wilkinson Helen, "Trabajo en Equipo", publicaciones IESE, Universidad de navarra, tomado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-10.pdf>
- González Vargas Benedicto, "Aptitudes a desarrollar en un trabajo en equipo", tomado de: <http://pedablogia.wordpress.com/2009/07/19/aptitudes-a-desarrollar-en-un-trabajo-en-equipo/>
- Ballenato Prieto, Guillermo, "Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos", Tomado de: <http://www.cop.es/colegiados/m-13106/images/FichaT%C2%BAEweb.pdf>
- www.laautoestima.com
- www.plandecarrera.com

- Gross, Manuel. “El estilo correcto de liderazgo”, tomado de:
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/179327/El-estilo-correcto-de-liderazgo.html/>
- Mintzberg, Henry. “Comportamiento y desarrollo organizacional”. Tomado de:
<http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-exito-empresarial-397802.html>