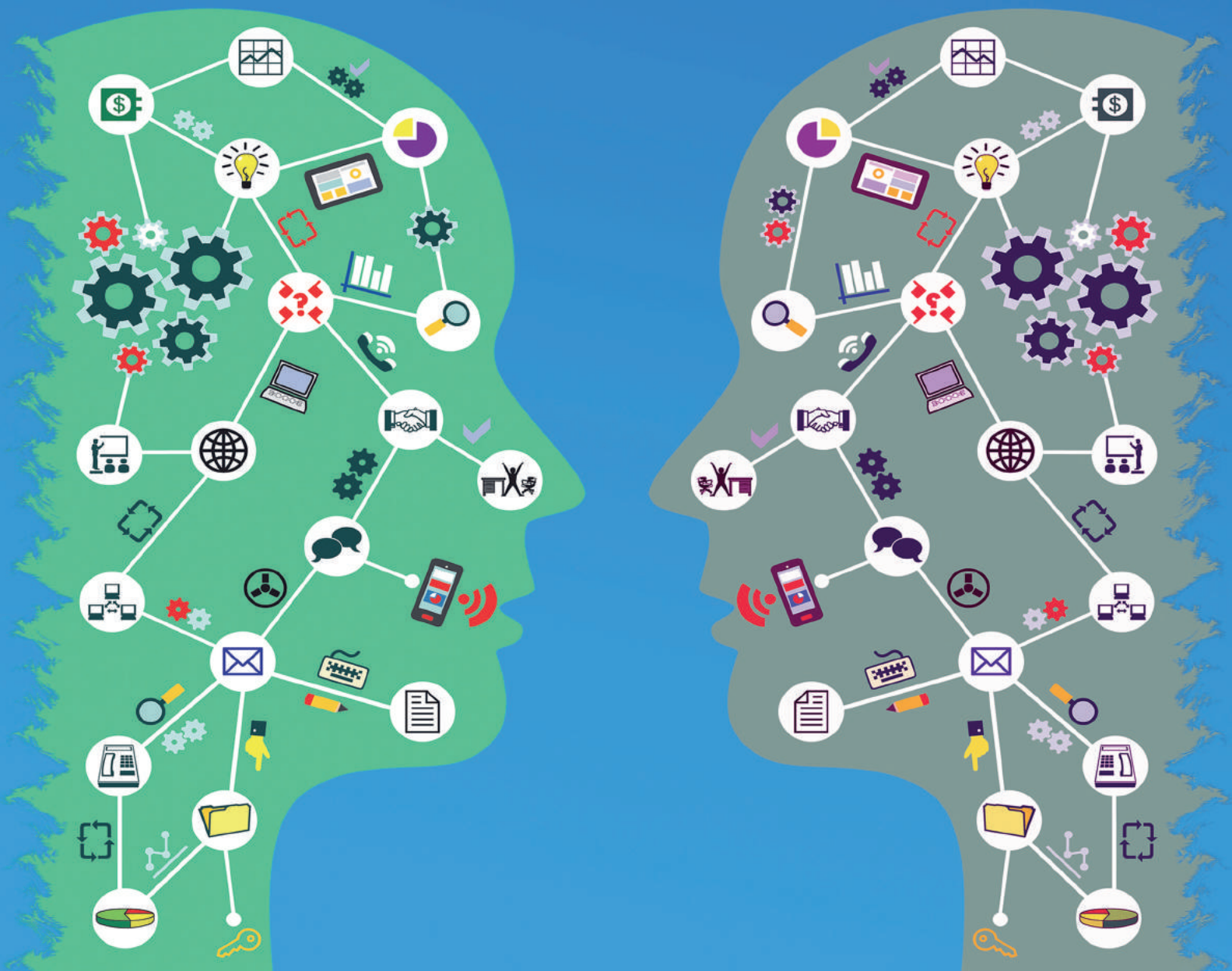


HABILIDADES GERENCIALES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hernán Abel López y Rojas



**HABILIDADES
GERENCIALES
PARA EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

Hernán Abel López y Rojas

**HABILIDADES GERENCIALES
PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Hernán Abel López y Rojas

Derechos de autor/editor reservados:

© 2021 Hernán Abel López y Rojas

Jr. Huánuco N° 807, Huánuco – Perú

Primera edición digital: mayo 2021

Diseño de cubierta: Moisés E. Guardamino Hoyos

Lima – Perú

Libro electrónico disponible en: <https://www.unheval.edu.pe/fiis/>

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-04586

ISBN N° 978-612-00-6341-5

ISBN: 978-612-00-6341-5



Derechos reservados. Esta obra es una producción y recopilación de información para el estudio e implementación de herramientas orientadas al Desarrollo Organizacional, por lo que se prohíbe la reproducción total o parcial –incluido el diseño tipográfico y cubierta– sea cual fuere el medio electrónico o mecánico, sin el consentimiento por escrito del autor.

DEDICATORIA

*A Dios, porque con su grandeza me permite
seguir siendo partícipe de este mundo.
A mi familia, por ser mi soporte, mi fuerza y
mi mayor inspiración.*

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I COMUNICACIÓN.....	11
1.1 La Nueva Comunicación: Un cambio de paradigma.....	12
1.2 La Comunicación Hablada	14
1.3 Definición de la Comunicación	16
1.3.1 Elementos de la Comunicación.....	17
1.3.2 El Canal.....	18
1.3.3 Tipos de Mensaje	20
1.3.4 Tipos de Comunicación.....	21
1.4 Estilos de Comunicación y sus características	23
1.4.1 Características de Otros Estilos de Comunicación.....	23
1.4.2 Efectos de Otros Estilos de Comunicación	26
1.5 La Voz.....	27
1.6 La Comunicación Interpersonal	29
1.6.1 Estructura de la Comunicación Interpersonal	31
1.6.2 Factores que determinan la efectividad en el Proceso de la Comunicación	32
1.6.3 Niveles de interdependencia e intercambio de la comunicación	34
1.6.4 Definición de Feedback.....	34
1.7 El lenguaje del cuerpo en las organizaciones.....	35
1.7.1 El papel del inconsciente.....	35
1.7.2 ¿Qué es la Comunicación No Verbal?.....	37
1.7.3 ¿Cómo nos comunicamos sin darnos cuenta?.....	37
1.7.4 La importancia de la Comunicación No Verbal	40
1.7.5 Funciones de la Comunicación No Verbal	40

1.7.6	Uso de la Comunicación No Verbal en las organizaciones	42
1.7.7	Elementos de la Comunicación No Verbal.....	44
1.7.8	El Medio Ambiente y el Manejo de los espacios en la comunicación	46
1.8	La Comunicación en la organización	47
1.8.1	Importancia de la Comunicación Organizacional	47
1.8.2	Dirección de la comunicación en las organizaciones.....	47
1.8.3	Tipos de redes y Grupos de trabajo	48
1.8.4	¿Qué es la Gestión de la Comunicación Interna?.....	50
1.8.5	Tipos de Comunicación Interna	50
1.8.6	Plan de Comunicación Interna	54
1.8.7	Barreras de la Comunicación Interna	55
1.8.8	Plan Estratégico de la Gestión de la Comunicación Interna	56
1.9	La Digitalización en la Comunicación	57
1.9.1	La Digitalización y la sociedad	57
1.9.2	Síntesis de la Comunicación Digital en la sociedad.....	57
1.9.3	El Marketing Digital como forma de comunicación.....	59
1.9.4	Internet para promoción de empresas Offline	62
1.9.5	Gerencia Estratégica y Tecnología de la Información y Comunicación (TICs)	66
1.9.6	Resultados y su discusión.....	67
1.9.7	Espacios emergentes en la implementación de las TICs.....	70
1.9.8	Conclusiones	72
1.10	Obstáculos, barreras y distorsiones de la comunicación	73
1.10.1	Barreras de la Comunicación en las organizaciones	73
1.10.2	Otras barreras de la Comunicación Organizacional.....	75
1.10.3	Recomendaciones a tener en cuenta para el manejo de las barreras en la comunicación tanto en la esfera laboral como personal.....	77
1.11	Orientaciones Prácticas y Casos de aplicación.....	78
	CAPÍTULO II EMOCIONES Y MOTIVACIÓN	87
2.1	El cerebro y las emociones	87
2.1.1	Introducción	87

2.1.2	El cerebro triuno y la amígdala	88
2.1.3	Las emociones.....	91
2.1.4	La motivación. Pirámide de Maslow	92
2.2	Relaciones y Habilidades sociales.....	93
2.2.1	El Comportamiento Emocionalmente Inteligente.....	94
2.2.2	Definición de Comportamiento exitoso	95
2.2.3	Definición de Relaciones interpersonales	96
2.2.4	Importancia de las Relaciones interpersonales	97
2.3	Factores de éxito y fracaso por las emociones	99
2.3.1	Factores de éxito por las emociones.....	100
2.3.2	Factores de fracaso por las emociones	103
2.4	Las Inteligencias y la Inteligencia Emocional.....	106
2.4.1	Las Inteligencias.....	106
2.4.1.1	¿Cómo ser más inteligentes?.....	108
2.4.1.2	¿Qué son los recursos personales?.....	109
2.4.2	La Inteligencia Emocional	112
2.4.2.1	Definición.....	112
2.4.2.2	Factores de la Inteligencia Emocional	113
2.4.2.3	Importancia	114
2.4.3	Procesos asociados con la Inteligencia Emocional	116
2.4.3.1	¿Qué son cada uno de estos?.....	117
2.4.3.2	Efectos y características.....	118
2.5	Los “auto” y la metacognición en la Inteligencia Emocional	121
2.5.1	¿A qué conocemos como “auto” en la Inteligencia Emocional?.....	122
2.5.2	¿A qué conocemos como metacognición en la Inteligencia Emocional?	123
2.5.3	Relación entre los “auto” y la metacognición.....	123
2.5.4	Importancia de los “auto” para el desarrollo de la Inteligencia Emocional.....	125
2.6	Las Relaciones Sociales	126
2.6.1	Crítica Constructiva	126
2.6.1.1	Los factores que hacen la Crítica Constructiva.....	127
2.6.1.2	¿Cuándo criticar constructivamente?.....	128

2.6.1.3	La razón de la necesidad de Asegurar o Confirmar	128
2.6.1.4	¿Cómo criticar constructivamente?.....	129
2.6.2	Valorar	130
2.6.2.1	¿Quién debe recibir valor?	131
2.6.2.2	¿Cuándo se valora?	131
2.6.2.3	¿Cómo valorar?	131
2.6.2.4	Cualidades personales	131
2.6.2.5	Beneficios resultantes.....	132
2.6.3	Conducción de diferencias	132
2.6.3.1	Introducción	132
2.6.3.2	¿Qué es una diferencia?	134
2.6.3.3	¿Qué es lo que tienen en común los ejemplos anteriores?	134
2.6.3.4	¿Cómo manejar una diferencia?.....	134
2.6.4	Indagar y Asegurar	135
2.6.4.1	Introducción	135
2.6.4.2	Asumir el valor de lo dicho por otros	136
2.6.4.3	Usando las habilidades.....	137
2.6.4.4	La necesidad de tomar una decisión o acción.....	137
2.6.4.5	El impulso de rechazar, ignorar o disentir	138
2.6.4.6	Procedimiento para indagar y asegurar.....	139
2.6.5	Perfeccionar.....	139
2.6.5.1	Introducción	139
2.6.5.2	¿Qué es perfeccionar?	141
2.6.5.3	Reconocer la conexión.....	142
2.6.5.4	Agregar valor	142
2.6.5.5	Comprobación.....	143
2.6.5.6	Proceso para perfeccionar	144
CAPÍTULO III LIDERAZGO		145
3.1	Aprendiendo a ser Líder	145
3.1.1	Características de un líder	146

3.1.2	Aumenta tu Autoestima.....	147
3.1.3	¿Cómo alcanzar su máximo potencial?.....	148
3.1.4	¿Cómo conectarse con las personas?	150
3.1.5	¿Cómo influir en las personas?	151
3.1.6	¿Cómo sacarle provecho al fracaso?.....	152
3.1.7	Control de nuestros pensamientos y manejo de las emociones.....	154
3.1.8	Creatividad y Liderazgo. ¿Cómo podemos ser más creativos?.....	156
3.1.9	Desarrollando Asertividad.....	157
3.1.10	El arte de la Comunicación	158
3.1.11	La intuición del líder	160
3.1.12	¿Qué es intuición?.....	161
3.2	Un líder organizacional	162
3.2.1	Las tres etapas de la organización.....	162
3.2.2	Competencias mínimas que debe poseer un líder de equipo.....	163
3.2.3	Ejercita tus cualidades de líder.....	165
3.2.4	Conclusiones	165
3.3	Fundamentos de Liderazgo	166
3.3.1	Contexto del Liderazgo	168
3.3.2	Ámbitos de acción de un líder.....	168
3.3.3	Tipos de Liderazgo.....	169
3.3.4	El Líder de Gestión Humana.....	170
3.3.4.1	Gestionando el potencial.....	173
3.3.5	Conclusiones	175
3.3.6	Recomendaciones.....	176
3.4	Liderazgo Situacional.....	176
3.4.1	Contexto	177
3.4.2	Elementos clave	177
3.4.3	El Modelo de Hersey y Blanchard	178
3.4.4	Niveles de Liderazgo Situacional.....	179
3.4.5	Cualidades del líder situacional	180
3.4.6	¿Cómo enriquecer tu Liderazgo Situacional?	182

3.5	Métodos y tipos de liderar	183
3.5.1	Contexto	183
3.5.2	Métodos fiables	183
3.5.3	Tipos de ser líder	184
3.5.4	Ámbitos	186
3.5.5	Competencias	186
3.6	Las actividades clave del Líder Organizacional	187
3.6.1	Herramientas	189
3.6.2	Claves para ser un líder productivo.....	190
3.6.3	Recomendaciones.....	192
3.7	Las Cinco Etapas del desarrollo de un equipo de trabajo.....	193
3.7.1	Factores que contribuyen al desarrollo del equipo.....	199
3.7.2	Criterios para formar un equipo efectivo	201
3.7.3	Características de un equipo inefectivo.....	202
3.7.4	Conclusiones	202
3.8	Habilidades Sociales para un desempeño exitoso	203
3.8.1	Definición de Habilidades Sociales.....	203
3.8.2	Importancia de las Habilidades Sociales.....	204
3.8.3	Relación entre Habilidades Sociales e Inteligencia Emocional	205
3.9	¿Cómo ser mi propio líder?	207
3.9.1	Definición de autoliderazgo	208
3.9.2	Características del autoliderazgo.....	209
3.10	Herramientas para un liderazgo efectivo.....	211
3.10.1	Trabajando en y con grupos	211
3.10.1.1	Definición de grupo.....	211
3.10.1.2	Elementos necesarios para la existencia de un grupo	211
3.10.1.3	Características del grupo social.....	212
3.10.1.4	Importancia del manejo de grupo en los procesos de liderazgo	213
3.10.2	Gestionando un equipo de alto desempeño desde la Inteligencia Emocional.....	215
3.10.2.1	Definición de un equipo de alto desempeño	215
3.10.2.2	Importancia de los equipos de alto desempeño.....	216

3.10.2.3	¿Cómo gestionar un equipo de alto desempeño desde la Inteligencia Emocional?.....	217
3.10.3	La Gestión del cambio organizacional.....	218
3.10.3.1	Definición del cambio organizacional.....	219
3.10.3.2	Tipos de resistencia al cambio	220
3.10.3.3	Fases de cambio organizacional.....	222
3.10.3.4	Principios para gestionar el cambio organizacional.....	223
3.11	Ejerciendo un liderazgo inteligente y de éxito	224
3.11.1	Por un clima organizacional desarrollador.....	225
3.11.1.1	Definición de clima organizacional.....	226
3.11.1.2	Elementos para fomentar un clima organizacional apropiado	227
3.11.1.3	Importancia del clima laboral	229
3.11.2	Cultura Organizacional	229
3.11.2.1	Elementos que definen la Cultura Organizacional.....	230
3.11.2.2	Características de la Cultura Organizacional	231
3.11.2.3	Estrategias para fomentar la Cultura Organizacional desde la Inteligencia Emocional.....	232
3.11.3	El líder como modelo y formador de líderes.....	233
3.11.3.1	Definición de autoliderazgo	233
3.11.3.2	Clasificación clásica de estilos de liderazgo	234
3.11.3.3	El liderazgo transformacional, definición y características	234
3.12	Orientaciones Prácticas y Casos de aplicación.....	237
CAPÍTULO IV NEGOCIACIÓN Y CONFLICTO.....		249
4.1	Los Conflictos.....	249
4.1.1	Introducción	249
4.1.2	Tipos de conflictos	250
4.1.3	Identificación de tipos de conflicto	251
4.1.4	Consecuencias.....	252
4.2	Manejo del estrés y situaciones difíciles	252
4.2.1	El estrés	253

4.2.2	Tipos de estrés	253
4.2.3	Tipos de estresores	253
4.2.4	El Síndrome de burnout o Desgaste profesional	254
4.2.5	Medidas preventivas.....	255
4.2.6	Técnicas para combatir el estrés	256
4.3	La Negociación.....	258
4.3.1	Categorías de negociación.....	258
4.3.2	Las 4 “A” en la negociación.....	259
4.3.3	Breve mirada al Método Harvard.....	260
4.4	Etapas de negociación	262
4.4.1	Tipos de negociaciones	267
4.5	Modelos de Interacción	268
4.5.1	La Comunicación y la Conducta Laboral.....	268
4.5.1.1	Diversidad de comportamientos en la oficina	269
4.5.1.2	Aspectos Positivos	270
4.5.2	Las Interacciones.....	271
4.6	¿Cómo manejar los conflictos con efectividad?	274
4.6.1	¿Cómo identificar un conflicto?	275
4.6.2	Tipología de conflicto.....	277
4.6.3	Niveles.....	277
4.6.4	Indagación	279
4.6.5	Resolución de conflictos	279
4.6.6	Gestión de conflictos	282
4.6.6.1	La Perspectiva de la Gestión productiva del conflicto	282
4.6.6.2	La Gestión y Solución del conflicto desde la Inteligencia Emocional	283
4.6.7	Transformación de Conflictos	284
4.7	Orientaciones Prácticas y Casos de aplicación.....	284
	REFERENCIAS.....	291
	TABLAS.....	298
	FIGURAS.....	299

INTRODUCCIÓN

En el presente, estamos viviendo la tercera revolución científico-tecnológica, en la cual los descubrimientos tecnológicos, computacionales y científicos avanzan todos los días a la par con los procesos de globalización neoliberal, en donde la teoría del capital humano se consigue mediante tratados de libre comercio. Ante este paradigma, las empresas e instituciones de educación superior y gubernamentales se preparan estableciendo programas y proyectos frente a este cambio. Debido a ello, todo directivo necesita desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar sus habilidades directivas en la comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisiones, administración del tiempo, trabajo en equipo, asertividad, etc., complementados con una serie de atributos (conocimientos sobre valores, capacidades y actitudes) indispensables para llevar a cabo con éxito las funciones gerenciales.

Para las organizaciones, empresas e instituciones son el escenario ideal en el cual los directivos se desenvuelven, y por consiguiente, las empresas alcanzan el éxito y logran sus metas, a la vez que conforman su misión y su visión en beneficio de la sociedad en que se desarrolla.

Para un directivo del siglo XXI, afrontar estos retos tan exigentes lo conllevan estar a la vanguardia ante la globalización, los avances tecnológicos y las nuevas ideologías, por lo cual debe contar con las herramientas que le permitan vencer los objetivos que plantea el entorno en el que se desempeña, ya sea en lo empresarial, político, económico o social, en contrapeso con la administración pública y privada, así mismo en su vida profesional y personal.

Cabe destacar que las habilidades que el gerente debe dominar para cumplir su rol son: la comunicación; saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; y así también, solucionar conflictos y habilidades para negociar.

Estas son las cuatro habilidades que se describen en esta obra, con lo que se pretende que el estudiante, el profesionista, el docente y el investigador alcancen los siguientes objetivos:

- Desarrollar la habilidad de comunicación para el mejor entendimiento y dirección dentro y fuera de la empresa o institución donde se desenvuelve el directivo.
- Identificar las principales funciones del administrador y del líder, así como las habilidades que se requieren para desempeñar cada función.
- Conocer las principales teorías y corrientes del liderazgo e identificar sus habilidades y fortalezas como líder, así como desarrollarlas.
- Conocer la importancia de trabajar en equipo y saber manejar el conflicto en forma individual y en equipo.
- Conocer el proceso de la toma de decisiones y saber el cómo y el cuándo tomar decisiones efectivas o asertivas.
- Que el directivo sepa administrar su tiempo, así también con su equipo de trabajo.

Cada capítulo de la presente obra está estructurado de la siguiente manera:

1. Definición y conceptos del contenido de cada uno de los temas, así como las principales teorías de cada tema.
2. Un ejercicio vivencial o dinámicas que se puedan aplicar en el grupo después de la teoría.
3. Un estudio de caso en el cual se plantea la problemática para que el alumno sugiera, recomiende y proponga soluciones, tomando en cuenta las variables que intervienen en la dirección y el proceso directivo.
4. Bibliografía básica al final para consultas en caso que se desee ampliar cualquier tema.

Esta estructura permite tener una conceptualización teórica de cada tema, así como aplicar ejercicios prácticos vivenciales y estudios de caso, que permitan tanto al estudiante como al egresado desarrollar todas sus habilidades gerenciales en una organización.

CAPÍTULO I

1

Comunicación

La necesidad de comunicarnos y expresar nuestras ideas es inherente al ser humano. Cuando un niño o un adulto tiene problemas para comunicarse, pensamos que tiene alguna dificultad que le impide lograrlo. A fin de cuentas, fueron nuestros padres y profesores quienes nos enseñaron a hablar cuando éramos pequeños; sin embargo, hoy por hoy... ¡No paramos de hacerlo!

A decir verdad, hay muchos adultos que desde su más tierna infancia no han vuelto a plantearse el problema que existe en transmitir y comunicar sus pensamientos, juicios, inquietudes, etc.

Durante años, en el colegio y en el instituto, nos han repetido que existe un emisor y un receptor, una información que se transmite y un lenguaje con el que se expresa. Que debemos hablar bien, cuidar nuestra ortografía y evitar determinadas palabras que pueden resultar inapropiadas o repetitivas. Incluso, hemos pasado horas estudiando explícitamente la gramática: morfología, sintaxis y analizando el sujeto y el predicado de tantas y tantas frases; no sin la duda del preguntarnos ¿para qué sirve todo esto?, ¿acaso es todo esto lo que necesitamos saber?, ¿acaba ahí el proceso de aprendizaje? Y si es así, ¿por qué cuando tengo que hablar en público me asaltan las dudas y el miedo?, ¿qué imagen reflejo ante mis interlocutores?, ¿consigo transmitir todo lo que quería?, ¿qué se dice de mí, acerca de mi forma de interactuar a través de las redes sociales?

Las preguntas que pueden surgir son muchas y ni siquiera tenemos respuestas para todas. Sin embargo, sí tenemos algunas y es importante empezar a responderlas si queremos mejorar nuestra forma de comunicarnos.

Y es que, en la comunicación, es necesario tomar en consideración cuál es la percepción que tendrán los demás, y sobre todo, tener clara la emoción que queremos transmitir.

Aquí tienes un buen ejemplo: ¿Conoces la Guerra de los Mundos? Se trata de una novela de ciencia ficción escrita por H. G. Wells publicada en 1898 y en la que se narra en primera persona la invasión de la Tierra. Esta fue adaptada para ser narrada en la radio por Orson Welles en 1938, en el formato de un guión para noticiario. ¿Puedes imaginarlo? ¿Cómo crees que se sentirían los oyentes cuando esa voz grave, lenta, cadenciosa y segura, les narraba cómo una nave marciana aterrizaba sobre la tierra? Y además, con entrevistas a las protagonistas... Fueron miles las personas que salieron a las calles tan asustadas, convencidas de que la historia era verídica, sencillamente, porque la radio “solo transmitía cosas serias”. Bueno, aquí vemos que el miedo es una respuesta natural en una situación como esta, inconsciente y de difícil control.

En cambio, hoy sabemos que no todo lo que se dice por la radio o se ve en la televisión sea cierto. Estamos acostumbrados a esto, y por eso ha sido necesario adaptarnos al formato en que la prensa y los medios se comunican con nosotros, al igual que las empresas a través de sus planes de comunicación y marketing.

Nuestro objetivo aquí, al igual que el suyo, es comprender cómo se forma el mensaje y analizar cómo podemos construirlo con el objetivo de conseguir comunicarnos mejor, y recibir el mensaje que se nos quiere comunicar lo mejor posible.

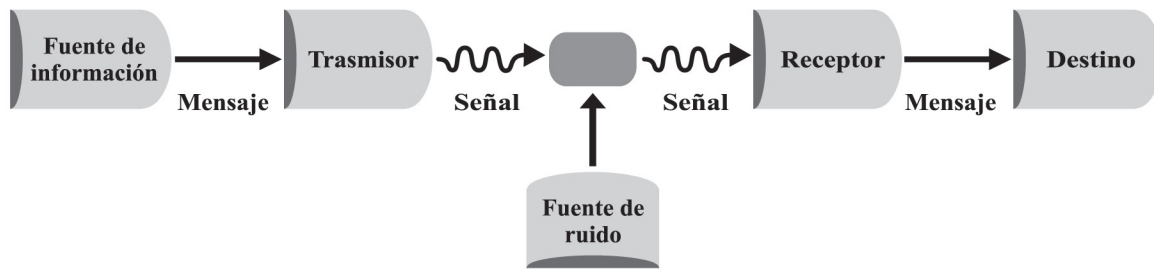
1.1 La Nueva Comunicación: Un cambio de paradigma

¿Recuerdas aquello del emisor y el receptor, el canal y el mensaje? Empecemos por ahí, aunque necesitaremos un par de definiciones adicionales.

Estas son las que van a condicionar la percepción de la comunicación y el mensaje. Para poder analizar esto, vamos a recurrir a modelos teóricos que deben ser suficientemente flexibles para analizar los distintos aspectos de la comunicación. Seguramente, ya estás pensando en aquello del emisor y el receptor de tu libro de lengua. El llamado modelo telegráfico de Shannon y Weaver que aquí mostramos es una construcción muy simple y persigue dos cosas: identificar a los agentes y el camino de la información.

Hay un emisor que tiene un mensaje que desea transmitir, y que un receptor recibirá, a pesar de las posibles distorsiones que el mensaje pueda sufrir.

Figura 001
Modelo telegráfico de Shannon y Weaver



Este modelo tan sencillo nos permite analizar el problema de una forma más elaborada, pensando por ejemplo que las fuentes de información son múltiples, interferentes en el emisor, y que algo similar sucede en el receptor.

Esta visión tiene un encaje más ajustado en los modelos fisiológicos del cerebro. Sin embargo, lo más importante es que el cerebro de nuestro interlocutor tiene una estructura similar y que seguramente él o ella también tengan algo que decirnos. Precisamente, este deseo de interpelar a nuestro interlocutor es el que conlleva la necesidad de incorporar al modelo una escala de realimentación, por el que el receptor se convierta en emisor y, este a su vez, participa ahora como receptor.

Precisamente, este lazo es el que llevó a Paul Watzlawick y a los investigadores de la escuela de Palo Alto (California) a formular los principios de la nueva comunicación. La definición de Palo Alto es menos gráfica y planteó una serie de cinco axiomas o postulados que se asumen como ciertos, y que describe una visión más funcional. Así, se dice que no es posible no comunicar, en tanto que comunicar no es un acto puramente voluntario. Además, el mero hecho de comunicar implica una relación, además de un mensaje. Y esta relación condiciona el intercambio que plantea la comunicación entre el emisor y el receptor. La comunicación puede además clasificarse en distintas formas, atendiendo al contenido del propio mensaje o a las propias modalidades de la comunicación.

Finalmente, se plantea el hecho de que los interlocutores participan de una sociedad, y esta noción antropológica condiciona la comunicación que puede a su vez modificar la propia sociedad. De cualquier manera, la clave de un modelo nace de su utilidad como herramienta de estudio, y así, sea cuál sea el modelo, el único agente que está inevitablemente presente es el cerebro.

El procesamiento de la comunicación se produce en áreas específicas del cerebro y que está condicionada por su estructura fisiológica. Los procesos del cerebro se producen de manera involuntaria y voluntaria, consciente e inconsciente, pero unos y otros nos condicionan y esto se refleja en nuestra comunicación. Así, nuestro sistema límbico nos hace notar que nos sentimos incómodos y esto puede llevarnos a una respuesta seca ante una pregunta que podríamos haber respondido de un modo más amable. Todos son términos emocionales, pero a pesar de que las respuestas sean distintas, la estructura del cerebro es muy similar y podemos aprender mucho de ello. Un buen ejemplo de esto es la evolución que han tenido los medios de comunicación.

En este proceso, los espacios comunes, si son emociones o memorias compartidas van a favorecer la comunicación. Así, diremos que nuestra comunicación está condicionada tanto por nuestro interlocutor como por nuestro cerebro, ya que este opera como un ordenador, con unas conexiones rápidas y otras más lentas, unas veces de forma consciente, a través de la corteza, y otras de forma inconsciente, en un segundo plano.

Nuestro objetivo aquí es simple: que seas consciente de estos procesos y aprendas a escuchar la comunicación, no solo a nuestro interlocutor sino también a ti mismo.

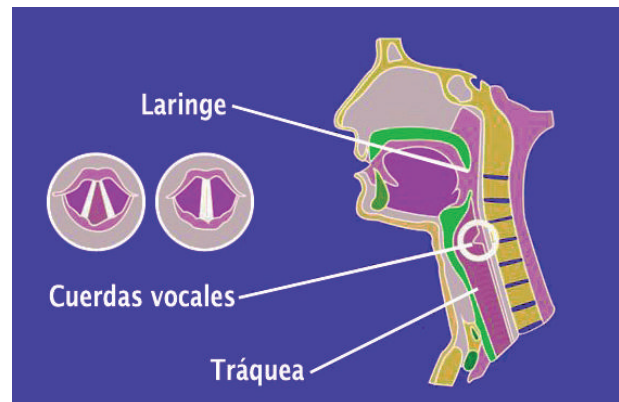
1.2 La Comunicación Hablada

De entre las múltiples formas de comunicación que existen, la más humana y habitual, es el habla. En este capítulo vamos a centrarnos en analizar algunos aspectos prácticos de ella. Para empezar, es fundamental entender que la comunicación hablada no solo cubre aspectos verbales (lingüísticos), sino también otros no verbales, que son tanto o más importantes. Así mismo, vamos a tomar un ejemplo de cada uno de ellos y a tratar de conocernos un poco mejor a nosotros mismos.

Las cuerdas vocales que se encuentran en el lado superior de la tráquea, están alojadas en la laringe, justo en la parte delantera del cuello. La nuez o llamada también “manzana de Adán”, característica especial de los varones, protege las cuerdas vocales, las cuales se abren y cierran a voluntad. Ante unas cuerdas cerradas, éstas se resisten al paso del aire por lo que empiezan a vibrar, y a consecuencia de ello, a emitir sonido.

El sonido emitido continúa su camino a través del tracto vocal, para encontrar la salida ya sea a través de la cavidad vocal y la boca, o la cavidad nasal y la nariz. Dependiendo del camino que siga y de la colocación de los distintos elementos que conforman el aparato fonador (lengua –principalmente–, dientes, apertura de la mandíbula, posición del paladar blando, velo subido o bajado) el sonido emitido será distinto.

Figura 002
Partes fisiológicas del habla



La capacidad de controlar el aparato fonador a voluntad se debe desarrollar durante la infancia, cuando el niño posee mejores posibilidades. Sin embargo, es importante saber que los sonidos de los distintos idiomas son diferentes, y que precisamente por eso cuando un adulto enfrenta el aprendizaje de un idioma, encuentra aún mayores dificultades.

Curiosamente, esta capacidad para aprender a producir sonidos se desarrolla por imitación. Este proceso, que se origina en las neuronas espejo, es característico de los homínidos superiores y se desarrolla por repetición a través de un complejo sistema de realimentación que involucra tanto al aparato fonador como al oído, especialmente al cerebro. La parte involucrada en la producción de los sonidos se localiza en una zona muy específica.

Sin embargo, la producción del habla involucra muchas más regiones: la zona responsable del lenguaje, la asociada al control motor,... pero también, las que se asocian con la formación del pensamiento, a la percepción de los sonidos, etc.; puesto que en el proceso de comunicación se produce necesariamente una interacción, y por tanto, existe siempre un mensaje de respuesta.

El inconsciente juega un papel importante en todo este desarrollo, afectando al proceso motor al igual que a la formación del mensaje y el uso del lenguaje. Así, en situaciones de estrés, parece que “las palabras no nos vienen” o que “nos falla la voz”, pero también puede ocurrir que la “garganta se queda seca”. Y es que la respuesta fisiológica ante una situación de estrés percibida a nivel consciente o no, puede ser muy variada.

1.3 Definición de la Comunicación

Es una actividad de intercambio de signos, símbolos e información que existe entre un emisor y un receptor, en el cual el primero transmite el mensaje y el segundo interpreta y produce una respuesta. En lo que se refiere a los seres humanos, esta reciprocidad es una actividad propiamente psíquica, derivada del pensamiento, del lenguaje y del desenvolvimiento de las capacidades psico-sociales de las relaciones, en donde influyen los estados de ánimo, las emociones y características inherentes de quienes la llevan a cabo.

Uno de los aspectos más importantes dentro del proceso comunicativo es la comprensión del mensaje por parte del destinatario que se basa no solo en las palabras, sino también en las imágenes, los gestos, las expresiones faciales y corporales, estableciendo una relación dialógica –como bien lo mencionamos– entre el emisor y el receptor. Siempre teniendo como premisa que todo proceso de comunicación tiene como objetivo compartir información y significados que influyan a través del mensaje hacia los destinatarios.

Figura 003

La comunicación, inherente al ser humano

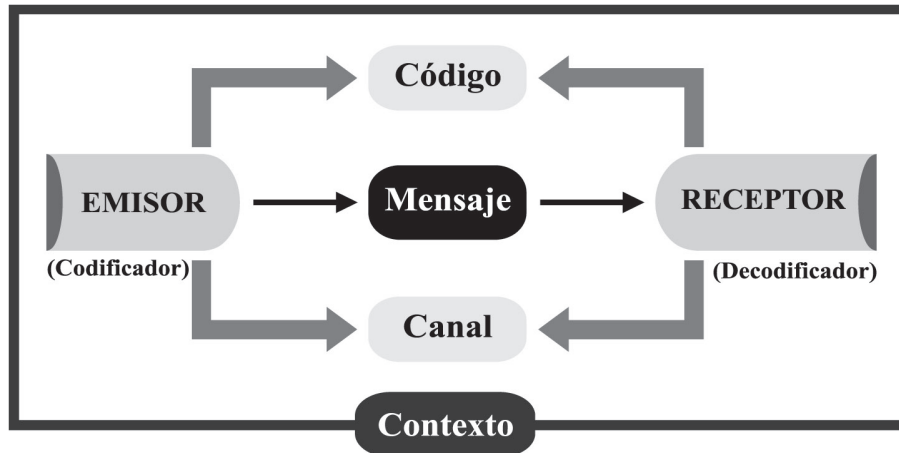


Asimismo la comunicación, de acuerdo a la etimología, proviene del latín “*communicare*” que significa “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”, por lo tanto, es el proceso que existe cuando hacemos saber algo a terceros. Este proceso en las últimas décadas se ha expandido de manera vertiginosa, gracias a la proliferación de canales y el acceso ilimitado a la información a través de Internet. Con esta expansión, la comunicación ha pasado a ser una herramienta de poder, que impulsa a su vez, el entorno que conocemos actualmente.

Por otro lado, siendo la comunicación objeto de estudio de las ciencias sociales y humanas desde siempre, las investigaciones están encaminadas a optimizar los procesos de comunicación, identificar barreras en estos procesos, determinar la influencia de los medios de comunicación en las masas y mucho más.

1.3.1 Elementos de la Comunicación. Son interdependientes, por lo tanto, se requiere de la presencia de ellos y se clasifican de la siguiente manera:

Figura 004
Elementos de la comunicación



- **El emisor o fuente:** es una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Es decir, es quien o son quienes buscan comunicarse con otro u otros, y desde quienes se inicia la transmisión de mensajes. El emisor (al igual que el receptor) dispone de un conjunto de elementos para elaborar el mensaje. Una fuente o unidades de información –significados– a partir de los cuales componen los elementos integrantes del contenido.
- **El código:** son los signos que conforman un lenguaje, pueden ser códigos complejos como un idioma, o tan simples como la luz que indica un semáforo.
- **El canal:** se conforma de los medios para transmitir el mensaje como el aire cuando hablamos, o los medios como los papeles y dispositivos, todo lo que contiene el mensaje.
- **El receptor:** es quien o son quienes reciben el mensaje enviado por el emisor y son ellos quienes responderán a este último, de acuerdo a lo adecuado que hayan sido la codificación, el medio y la decodificación.
- **El contexto:** son las circunstancias que le dan sentido al mensaje; por ejemplo, cuando una persona emite un mensaje riendo y el mismo mensaje llorando, el receptor entenderá dos mensajes diferentes, aunque sea la misma información.
- **El mensaje:** es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. En otras palabras, es la idea estructurada sobre lo que el emisor quiere que el receptor reciba; sin embargo, para una organización hay varios tipos de mensaje de acuerdo al objetivo con el que se envía la imagen.

En primer lugar, el elemento de la fuente o emisor es el responsable en desarrollar las técnicas y habilidades de comunicación para instruir, dirigir y delegar a otros en el contexto organizacional; además de desempeñarse con cierto grado de dominio para expresarse con seguridad al comunicar los mensajes, también es el encargado de la codificación ya que en dicho elemento el código debe expresarse y ser de fácil comprensión para él o para los receptores.

Según Arras (2010), plantea: *“Por ejemplo, cuando una persona observa a un compañero de trabajo actuar de manera que le molesta y no le dice nada, no le comenta el sentimiento que provoca esa conducta. El otro con quien trabaja no se da cuenta de lo que provoca tal comportamiento debido a que su compañero piensa y siente, mas no comunica lo que ocurre; no hay respuesta ni modificación de conducta debido a que no codifica su mensaje, ya que de su mente no se ha traducido a la palabra hablada. Por lo tanto, se deben expresar los pensamientos, siempre que sea relevante que el otro los sepa”* (p. 33).

Por otra parte, el otro elemento conocido es la decodificación. Básicamente, se refiere a la interpretación que el receptor hace del mensaje para reordenar y tomar decisiones o dar alguna respuesta, aquí los receptores pueden ser: intencionales, aquellos a quienes va dirigido explícitamente el mensaje o, no intencionales, por aquellos a quienes les llega el mensaje, aun cuando no estuviera destinado para ellos. Es importante señalar que la efectividad de la comunicación se mide con base en la respuesta de los receptores.

Hoy en día, las plataformas digitales ponen a disposición del emisor una serie de canales para transmitir su información, como son las redes sociales o blogs, asimismo, el código ya no es un problema gracias a aplicaciones (apps) que traducen lo que se quiere decir en tiempo real y el contexto se lo imprimen las caritas (emoticones) que le agreguemos al escrito en cuestión. Entonces, se puede colegir que realmente la comunicación ha sido influenciada por la tecnología, y está a su vez, por una actividad transversal en la vida diaria, transformado de esta manera la cotidianidad individual.

1.3.2 El Canal. Continuando con el término del canal, se le atribuyen diversos significados, de manera que al hablar de este nos referimos a los sentidos en el ser humano y las ondas sonoras. Sin embargo, para el ámbito empresarial, corporativo u organización, existen diversos canales

de comunicación que pueden utilizar. Cabe señalar que estos pueden ser de dos tipos: formales e informales. Los primeros, sirven para transmitir la información oficial (comunicados, órdenes, memorandos, etc.), mientras que los segundos, se componen de las conversaciones y rumores.

Si bien los canales formales permiten llevar un control más eficaz del flujo de la información, no permiten pronosticar por sí solos el comportamiento colectivo dentro de la organización.

Para una gestión estratégica de la comunicación del cual estos organismos emplean hoy en día, es necesario tomar en cuenta los flujos de información que corren por estos dos tipos de canales.

Particularmente, las comunicaciones pueden ser transmitidas a través de diversos medios.

Estos son los principales:

- **Escritos:** Pueden realizarse a través de comunicados, cartas, manuales, publicaciones institucionales, entre otras. Estos canales son útiles principalmente porque permiten mantener un registro tangible y verificable del mensaje a comunicar en la organización.
- **Orales:** Se encuentran los mensajes transmitidos durante las reuniones, las conversaciones personales y las llamadas telefónicas.
- **Tecnológicos:** Aunque fusiona elementos de los medios anteriores, se ha convertido en un componente muy importante dentro de la comunicación interna de las empresas. Dentro de él se encuentran los correos electrónicos, el chat, las redes sociales, servicios de video llamadas, los blogs, etc.

Figura 005

Un claro uso tangible de lo que deseamos expresar



Figura 006

El clásico manifiesto para desarrollarnos



Figura 007

El uso de tecnologías para la comunicación de hoy en día



1.3.3 Tipos de Mensaje. En el caso del elemento del mensaje, existen varios tipos significativos:

Tabla 001
Tipos de mensaje

Tipo de mensaje	De tarea	De mantenimiento	Humano
<p>Características</p>	<p>Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización. Son aquellos mensajes que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos; están relacionados con la producción del sistema.</p>	<p>Mensajes con políticas o regulaciones: Ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma; están relacionados con la realización de la producción.</p>	<p>Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y realización. Se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados.</p>
<p>Ejemplos</p>	<p>Mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los servicios y la calidad de los productos.</p>	<p>Notificaciones de mejora en algún proceso de la organización; anuncios de nuevas disciplinas en la organización.</p>	<p>Anuncio de felicitación dirigido a una o varias personas; recomendaciones para un mejor trabajo para cada nivel del personal.</p>

Incluso, en el mensaje influyen los estados internos de cada persona, tanto lo físico, lo emocional, lo cognitivo, así también, las experiencias intrínsecas y extrínsecas en el emisor y en el receptor.

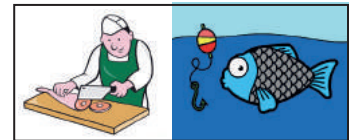
1.3.4 Tipos de Comunicación. Resulta clave considerar los posibles significados de cada palabra, y el hecho de que cada mensaje pueda ser interpretado con relación al contexto de la situación (como la cultural del lugar de trabajo) y a la interpretación individual (acepciones de carácter social), se descubre la complejidad del proceso de comunicación, y debido a esto, se clasifican de la siguiente manera:

- **Tipo Contextual.** El contexto es el entorno físico o de situación a partir del cual se considera un hecho. El entorno del contexto es el conjunto de circunstancias en el que se produce el mensaje. Por contexto lingüístico, se entiende a los factores vinculados a la producción de un enunciado que ayudan a la interpretación, a la adecuación y a entender el significado del mensaje. Esto quiere decir que un mensaje depende tanto de la gramática, la sintaxis y el léxico como del contexto, porque sino no tendría sentido alguno.

Empero, toda palabra está ligada a su contexto, del que se extrae su sentido.

Este sentido contextual puede confundirse con el sentido de base de palabras técnicas como “sulfato de sodio” o “encefalitis”, cuya área contextual está estrechamente delimitada; pero por lo general, las diferencias de sentido se desprenden del contexto. Así por ejemplo: “picar carne” (para hacer albóndigas) no es la misma acción que “picar al toro” (el picador) o “picar el anzuelo” (el pez).

Figura 008
Parecidos de sentido contextual



Por tal motivo, cada persona asocia el mensaje con su experiencia propia o lo que refleje sus estados internos, por eso resulta conveniente usar términos cuyo significado sea universal; como por ejemplo, al momento de indicar alguna instrucción u orden a los equipos de trabajo.

- **Tipo Denotativo.** El lenguaje denotativo es el lenguaje objetivo, acorde con la realidad. Esta forma de expresión se utiliza para decir las cosas tal como son o se presentan. Su objetivo es comunicar con toda claridad, por lo que este tipo de lenguaje es usado con el ánimo de ser entendido por los oyentes sin utilizar ninguna simbología. Explícitamente, el lenguaje denotativo indica de manera directa a un hecho o a un dato, lo denota y lo nombra. Se recomienda que a la hora de construir frases con lenguaje denotativo, se debe tener en cuenta lo siguiente:

Es más importante el significado que el significante. Es decir, el énfasis de quien escribe o emite la información recae en las ideas que se quieren transmitir, más que en la exploración de las palabras o en el uso creativo de ellas.

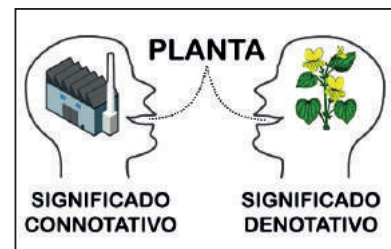
En consecuencia, se entiende que su principal intención es la de transmitir información. Por lo anterior, una frase escrita con lenguaje denotativo debería poder leerse de una sola manera, ya que en algunas ocasiones el lenguaje denotativo se complementa con el lenguaje connotativo.

- **Tipo Connotativo.** El lenguaje connotativo se refiere a las posibilidades sugestivas y a veces ambiguas del lenguaje. La connotación “no establece –como el mensaje de denotación– una relación entre el objeto y el signo, sino entre el signo y su usuario”. Entendemos que el usuario es tanto emisor como receptor y la connotación ha de ponerse en relación con ambos, puesto que el emisor la utiliza para hacer ver algo al receptor de modo subjetivo, y hacerlo llegar a una conclusión indirectamente.

Si bien la definición de connotación conlleva ciertas dificultades, consideramos que es un instrumento metodológico válido para la interpretación del significado.

En una perspectiva semiótica, U. Eco (1968) define la connotación como: *“El conjunto de todas las unidades culturales que una definición intencional del significante puede poner en juego; y, por lo tanto, es la suma de todas las unidades culturales que el significante puede evocar institucionalmente en la mente del destinatario”*.

Figura 009
Significado Connotativo-Denotativo



- **Tipo Estructural.** Cuando se habla, la entonación y el manejo de la voz proporcionan información muy importante al interlocutor. Además de dar pistas acerca del estado de ánimo del locutor y de su relación con aquello de lo que habla, la entonación y el manejo de la voz ayudan mucho al interlocutor en la decodificación del mensaje ya que le proporcionan las pautas para organizar la información e interpretar lo que se dice. Así también, cuando se escribe, son los signos de puntuación que utilizamos los que construyen buena parte de este trabajo y por ello, constituyen un valioso recurso tanto para el que escribe el mensaje como para el que lo lee.

1.4 Estilos de Comunicación y sus características

Tabla 002

Estilos de comunicación

Estilo de comunicación	Característica
Dominante	Tiende a controlar las situaciones sociales y hablar más que los otros participantes.
Dramático	Usa las historias, chistes o exageraciones para transmitir sus emociones y pensamientos.
Argumentativo	Se muestra en defender sus propias ideas y el retar a los demás.
Animado	Casi siempre se muestra con un buen estado emocional.
Penetrante	Su intención es dejar una buena impresión en el interlocutor.
Relajado	Es tranquilo y sosegado en su manera de actuar.
Atento	Escucha a los demás por medio de un contacto visual o un gesto para percibir al interlocutor su interés.
Abierto	Tiene facilidad para revelar información personal y sus emociones.
Amigable	En general, se muestra optimista con las personas.

1.4.1 Características de Otros Estilos de Comunicación:

- **Pasiva.** La persona no expresa en forma directa, abierta y concreta sus ideas por causa de una posible baja autoestima, inseguridades, temores o desconocimiento del trabajo.

Conducta general:

Con frecuencia permite que le digan qué hacer, muestra una apariencia de inseguridad y puede que los demás se aprovechen de él.

Características:

- Verbalmente: Habla con rodeos, omite comentarios por miedo o vergüenza, se disculpa constantemente y da mensajes indirectos.
- Voz: Débil, temblorosa y opaca.
- Mirada: Evita el contacto visual; ojos caídos y llorosos.
- Manos: Temblorosas y sudorosas.

Figura 010*Estilo Pasivo: Miedo o vergüenza frente a los demás*

- **Agresiva.** La violencia tiene distintas maneras de expresarse y una de ellas, es a través de la palabra, y como claro manifiesto de este estilo de comunicación agresiva es que el emisor no se pone en el lugar del interlocutor, dejando de lado la empatía. Esta persona se expresa de forma directa y abierta con la intención de afectar negativamente a la otra parte. Como consecuencia, puede dañar la autoestima del receptor. Suelen intimidar, criticar y humillar a los demás, tienden a aprovecharse de sus compañeros y reflejan agresividad.

Características:

- Voz: Con frecuencia grita; es fuerte, fría y autoritaria.
- Mirada: Sin expresión; fija, penetrante y orgullosa.
- Postura: Rígida; desafiante y soberbia frente a la persona.
- Manos: Usa el dedo acusatorio; movimientos rechazantes.

Figura 011*Estilo Agresivo: El desafío como fuerza de autoridad*

- **Agresiva-pasiva.** Es la mezcla de los dos estilos anteriores, por un lado, la persona omite su opinión procurando evitar una confrontación directa (pasivo) aunque utiliza otras vías indirectas para expresarla, lo cual genera situaciones tóxicas, con el propósito

de conseguir un objetivo por medio de la manipulación (agresiva). La persona ignora a algún compañero repentinamente; puede ser terco solamente para castigar a alguien.

Características:

- Verbalmente: Expresa insultos sutiles y opiniones contrarias a sus compañeros solo con la intención de generar molestias.
 - Voz: Pausada y relajada.
 - Mirada: Retadora.
 - Postura: Generalmente relajada.
 - Manos: Dentro del bolsillo u ocultas detrás de la espalda.
- **Asertiva.** Se da cuando la persona consigue comunicarse en cada ocasión de la mejor manera posible. Es capaz de expresar de forma natural sus sentimientos, ideas y opiniones defendiendo sus derechos y respetando a los demás. Sabe adaptarse al contexto, lo que contribuye facilitar que se resuelvan los conflictos y minimizar el riesgo de que en futuras interacciones surjan problemas. Suele ser una persona honrada consigo misma y con los demás; comprensivo con el punto de vista del otro y se comporta de modo maduro, íntegro y racional. Todo esto le permite que se sienta satisfecho consigo mismo, incrementando así su autoestima.

Características:

- Verbalmente: Expresa lo que quiere y siente; habla objetivamente; su comunicación es directa.
- Voz: Firme, calurosa, relajada, bien modulada.
- Mirada: Ve a los ojos; mirada franca; ojos expresivos.
- Postura: Bien balanceada; relajada y tranquila.
- Manos: Movimientos relajados, naturales y acogedores.

Figura 012

Estilo Agresivo-Pasivo: Como manifestación retadora



Figura 013

Estilo Asertivo: La Confortabilidad como eje de comunicación



1.4.2 Efectos de Otros Estilos de Comunicación:

Tabla 003

Efectos acerca de otros estilos de comunicación

Otros estilos de comunicación	Efectos
Pasiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conflictos interpersonales. ✓ Desamparo o soledad. ✓ Imagen pobre de uno mismo. ✓ Se hace daño a sí mismo. ✓ Pierde oportunidades. ✓ Tensión. ✓ Posibilidad de generar ansiedad o depresión. ✓ Se siente sin control. ✓ Se siente enfadado. ✓ No se gusta a sí mismo ni a los demás.
Agresiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conflictos interpersonales. ✓ Culpa, frustración. ✓ Imagen pobre de sí mismo. ✓ Hace daño a los demás. ✓ Pierde oportunidades. ✓ Se siente enfadado y tenso. ✓ Se deja llevar perdiendo el control. ✓ Soledad. ✓ No le gustan los demás, ni tampoco al resto.
Agresiva-Pasiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiente comunicación laboral. ✓ Deterioro en las interrelaciones.
Asertiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resuelve los problemas. ✓ Se siente a gusto con los demás. ✓ Se siente satisfecho. ✓ Se siente relajado y a gusto consigo mismo. ✓ Se siente con control. ✓ Crea la mayoría de las oportunidades. ✓ Es bueno para sí y para los demás.

Se deben considerar y analizar los estilos de comunicación en cada persona para reconocer las causas de sus actitudes y poder evitar los comportamientos negativos y tóxicos a tiempo. Así mismo, confrontarlas para el cuidado de la organización y la estabilidad de las relaciones profesionales.

1.5 La Voz

¿Alguna vez te has preguntado cómo suena tu voz?

Todos podemos escucharnos a nosotros mismos, y a pesar de ello, la mayor parte de las personas nunca han pensado qué tal suena. Seguramente hay gente que te habrá oído cantar y que te haya hecho algún comentario por su potencia, por lo bien que se entiende, por lo bien que suena, o quizás todo lo contrario. Sin embargo, está claro que no todos hablamos igual o que cantamos bien; son muchos los casos en los que

la voz de una persona resulta fea e incluso molesta frente a una agradable voz cantada, y esto, a pesar de que el sistema de fonación que tenemos sea el mismo.

Por ello, debemos comprender que la variabilidad de la voz está vinculada con la paralingüística ya que cuando se habla se emplea un determinado tono y timbre de voz, un volumen más bajo o alto, se hable lento o rápido o se hagan pausas por lo que dichas características no son verbales. Siendo así nuestra voz uno de los recursos más ricos de la expresividad. Veamos sus alcances:

- **Entonación:** En el ámbito profesional, se debe reflejar seguridad, posesión de conocimientos y amabilidad. Una escasa entonación con un volumen bajo nos indicará aburrimiento o tristeza. Un tono que no varía es aburrido y monótono. Una entonación que sube es evaluada positivamente, y una entonación que baja, negativamente.
- **El volumen:** El volumen alto indica seguridad y dominio. Sin embargo, cuando se atiende al público no debemos elevar la intensidad de la voz ya que daría una sensación de agresividad. Lo más recomendable es hacerlo solamente para enfatizar.
- **La claridad:** No se debe hablar arrastrando palabras, a borbotones o con una vocalización excesivos.

Figura 014

La potencia y fonación de la voz



- **La velocidad:** Para atender a las personas no debemos hablar muy de prisa porque no nos entenderían e inclusive podría indicar que queremos terminar la conversación. Sin embargo, hablar muy lento puede hacer que nuestro interlocutor se aburra o piense que lo consideramos poco inteligente. En estos casos, se considera hablar de manera tranquila.
- **Tiempo de habla:** Dejemos que nuestro interlocutor se exprese y se sienta escuchado, para ello debemos darle un tiempo considerado para que hable. Lo recomendable es no hablar demasiado y que la duración de nuestra intervención sea corta y el mensaje preciso.
- **La fluidez:** Hay que evitar las vacilaciones, falsos comienzos y repeticiones. Las perturbaciones excesivas del habla indican inseguridad, incompetencia, poco interés o ansiedad. Demasiados períodos de silencio pueden interpretarse negativamente, especialmente como ansiedad, enfado o desprecio. No debemos utilizar palabras de relleno durante las pausas (por ejemplo, “ya sabes”, “bueno”) o interjecciones como “ah” y “eh” provocando percepción de ansiedad o aburrimiento. También debemos evitar las siguientes perturbaciones: reiteraciones, tartamudeos, pronunciaciones erróneas, omisiones y palabras sin sentido.

Tabla 004
Características de la voz

Tono de voz	Ritmo	Volumen
<p>De no emplearlo bien, se podría distorsionar el significado del mensaje, por lo tanto, se distinguen tres tonos al hablar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ascendente: Expresa interrogación, duda e indecisión. ● Descendente: Transmite confianza, firmeza y determinación al hablar. ● Mixto: Es el más recomendable, porque el tono debe variar según el énfasis que se de a las palabras. 	<p>Se refiere a la fluidez verbal o el número de palabras que dice la persona por minuto, por lo cual existen dos extremos que se deben evitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El primero, define que una persona es taquilálica cuando habla muy deprisa y resulta difícil comprenderla. ● El segundo, define a la persona bradiálica cuando su ritmo es muy lento y puede aburrir. 	<p>Indica timidez, sumisión o tristeza cuando es bajo, pero transmite autoridad, seguridad y dominio cuando es alto o elevado su potencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los silencios son a veces necesarios al no decir cosas para poder expresar otras, incluso las pausas pueden invitar al interlocutor a hablar y manifestar algo, o simplemente, ayudan a enfatizar lo que se está comunicando.

1.6 La Comunicación Interpersonal

Figura 015

La comunicación interpersonal como herramienta de interacción



Es el proceso mediante el cual los seres humanos interactuamos con una o más personas, bien sea de manera verbal o extraverbal en el que se intercambian mensajes utilizando cualquiera de sus cinco sentidos: oído, vista, tacto, olfato y gusto. Así mismo, puede llegar a ser muy turbulento pues es subjetivo ya que depende de los estados de ánimos, percepciones, valores y motivos personales.

Debido al avance tecnológico actual, se puede observar cómo los seres humanos van dejando de lado —e inclusive perdiendo— el uso parcial o total de los sentidos que se mencionan previamente como la vista, el tacto, el olfato y el gusto.

Aquí mencionaremos los rasgos más importantes que se atribuyen a la interacción personal:

- **Relevante:** Importante o significativo para el tema que se está abordando.
- **Suficiente:** La cantidad necesaria, ni excesiva ni demasiado escueta. Por ejemplo: en determinadas situaciones el paciente necesita asimilar y aceptar su enfermedad, lo que está pasando, pero si le abordamos con mucha información podemos caer en el riesgo que no nos escuche.
- **Adecuada:** En cuanto a su estructura, orden y claridad tiene que ser un mensaje adaptado a nuestro interlocutor, en cuanto a su conocimiento técnico, nivel cultural, idioma, etc. Hay que evitar usar tecnicismos y palabras que no estén en su lenguaje habitual.
- **Preciso:** Aportar información correcta, fiable y veraz. Es aconsejable usar frases cortas y claras, ya que es más fácil para que el cerebro lo entienda, si usamos frases largas y complejas puede suceder que el interlocutor no llegue a captar el mensaje que le queremos transmitir.
- **Activa:** El primer requisito para lograr comunicarse es saber escuchar. Comunicar no implica únicamente expresarse bien, es necesario saber observar y sobre todo aprender a escuchar.

La escucha activa no es escuchar de manera pasiva, sino que se refiere a la habilidad de oír no solo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está intentando manifestar.

En la escucha activa, la empatía es importante para situarse en el lugar del otro, pero también la validación emocional, la aceptación y el feedback, pues se debe escuchar sin juzgar y es necesario comunicar a la otra persona que se le ha entendido.

- **Empatía:** No se trata de mostrar alegría ni de ser simpático, sino que consiste en ponerse en el lugar del otro y tratar de percibir su mundo tal y como él lo ve.

Es la capacidad de identificarse con la persona y comprender así su conducta y sus sentimientos; a la vez que se le transmite esta comprensión no implica compartir ni estar de acuerdo necesariamente con él. Esto involucra partir de la idea de que todos tenemos una razón para actuar o sentir cómo lo hacemos y, es algo que no debe confundirse con estar de acuerdo con esa postura.

La falta de empatía puede obstaculizar cualquier comunicación, ya que impide captar adecuadamente los mensajes más significativos, sus opiniones, deseos y sentimientos.

Hay que ser capaz de percibir el marco de referencia interno del otro, con sus sentimientos, opiniones, creencias, actitudes, etc., no quedándose solo en los hechos.

Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.

Uno de los grandes estudiosos del tema (De Vito, 2009), plantea cinco postulados básicos para lograr una comunicación interpersonal efectiva:

1. **Primero:** Las personas necesariamente debemos comunicarnos, somos seres sociales y no podemos vivir sin comunicación, de ahí que cualquier conducta comunica y significa algo.
2. **Segundo:** En toda comunicación existe un nivel racional asociado al contenido de lo que se quiere comunicar, lo cual contiene un sentido lógico y un nivel afectivo, generando una relación entre los participantes.
3. **Tercero:** Debe ser considerado el orden y la secuencia del mensaje, ya que esto nos permite transmitir códigos y significados para que sean comprendidos por todos.
4. **Cuarto:** La comunicación digital y la analógica se integran en el proceso de comunicación. Esta comunicación digital utiliza símbolos lingüísticos o escritos y la analógica se basa en los gestos, posturas, la expresión no verbal.
5. **Quinto:** En la comunicación se establece una relación simétrica y complementaria. La simétrica se origina entre grupos con similar identidad, como por ejemplo, el diálogo que se esta-

blece en una pareja o los empleados de una organización del mismo nivel en la estructura. Mientras que la comunicación complementaria se origina entre grupos con diferencias lingüísticas, distintos niveles de responsabilidad organizacional, tal es el caso de un gerente y un operario; por lo tanto, esta comunicación se basa en la diferencia entre los participantes, ya sean físicas, lingüísticas, sociales o de rangos.

1.6.1 Estructura de la Comunicación Interpersonal:

- **La Retroalimentación en la Comunicación Interpersonal.** Cuando una persona se comunica con otra, necesita saber si su mensaje ha sido captado. Esto puede hacerlo gracias a la retroalimentación. En el ámbito de la comunicación interpersonal, es la respuesta del receptor que informa al emisor sobre cómo se ha recibido el mensaje. Este proceso de comunicación consiste en el intercambio de información e ideas de una persona a otra. La comunicación efectiva ocurre solo si el receptor entiende con exactitud la información o la idea que el emisor quiso transmitir. La retroalimentación es necesaria para saber si el destinatario del mensaje lo ha entendido en los mismos términos que el emisor. Permite, por tanto, evaluar la efectividad de la comunicación. Si el receptor, que puede ser una persona o un grupo, no ha interpretado el mensaje de modo consistente con el objetivo del emisor, este puede volver a formularlo con los matices y correcciones oportunas.
- **Objetivos de la Retroalimentación en la Comunicación Interpersonal.** La retroalimentación tiene dos objetivos:
 - Interpretar las reacciones del receptor sobre cómo está percibiendo y captando el mensaje.
 - Ajustar el mensaje de acuerdo con las reacciones del emisor para facilitar su correcta transmisión.
- **Obtener y Proporcionar Retroalimentación.** Como emisor de un mensaje, usted tiene la responsabilidad de hacer que este sea comprendido correctamente. Para ello, ha de ser capaz de obtener retroalimentación; es decir, conocer qué efecto ha causado en el receptor. La retroalimentación se obtiene principalmente a través del canal de comu-

nicación no verbal, mediante la reacción del interlocutor. Al hablar con otra persona, observamos su rostro, lo recorremos de forma intermitente para comprobar –mediante sus expresiones– si entiende o no el mensaje, si está de acuerdo o en desacuerdo con la idea que le transmitimos. Pero para averiguar si el receptor realmente ha entendido lo que usted quería decir, puede preguntarle abiertamente.

Otra posibilidad es estimular a su receptor para que formule preguntas o pedirle, de manera elegante, que su mensaje sea con sus propias palabras.

Otra alternativa es resumir su mensaje junto al receptor; esto le dará una buena visión del grado en que su mensaje ha sido transmitido.

El proceso de comunicación es dinámico y continuo. Una persona es emisora y receptora de forma simultánea: Soy emisor de un mensaje, pero también, receptor de las respuestas del otro a mi mensaje; tanto verbales y no verbales.

Figura 016
La retroalimentación a través de la comunicación



1.6.2 Factores que determinan la efectividad en el Proceso de la Comunicación:

- **Actitud del emisor hacia el receptor y viceversa.** Es muy importante que el emisor tenga una actitud positiva hacia el receptor, ya que esta determinará en un grado elevado su respuesta al mensaje y, por ende, afectará la efectividad de la comunicación. La actitud del receptor hacia el emisor, ya que si es positiva, presentará mayor atención al mensaje sin importar que esté de acuerdo o no, lo cuál facilitará su aceptación.
- **Actitud hacia el mensaje.** Una persona sin interés en el contenido del mensaje que envía, transmite ese desinterés y no logra captar la atención de su interlocutor. Si el emisor no está convencido de lo que dice, no conseguirá influir en la conducta del receptor. No le prestará atención a este y no alcanzará establecer una verdadera comunicación de significados compartidos. Veamos los modos en que se dan:
 - Intrínseco, las actitudes y el nivel de conocimiento.

- Extrínsecos, las habilidades comunicacionales y el sistema sociocultural.
- **Nivel de conocimiento.** Es muy importante que el emisor conozca el mensaje que va a enviar, ya que no puede comunicar lo que no se sabe. Si el receptor no tiene los conocimientos previos requeridos para que comprenda el mensaje, no podrá entenderlo en su totalidad, o si no conoce el código empleado, mucho menos sabrá interpretarlo.
- **Escuchar.** Significa prestar atención a lo que se oye, por lo que esta acción implica una disposición y una apertura para recibir el mensaje que el emisor envía.
Una comunicación efectiva de alta fidelidad que busca obtener la igualdad de significado para el mensaje, tanto por parte del emisor como del receptor, posee por lo menos cinco factores que contribuyen a su efectividad. Estos son:
 - **La escucha activa:** Significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.
 - **Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de involucrarnos y entender sus motivos, sus sentimientos. Ejemplos: “noto que...”, “entiendo lo que sientes”.
 - **Parafrasear:** Significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Ejemplos: “entonces, según veo, lo que pasaba era que...”, “¿quieres decir que te sentiste...?”
 - **Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.** Ejemplos: “me encanta hablar contigo”, “esto es muy divertido”, “¡bien!”, “¡estupendo!”.
 - **Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o necesidad de mayor aclaración. Ejemplos: “a ver si te he entendido bien...”, “¿estoy en lo cierto?”, “¿es correcto?”.
- **Escritura.**
 - **Expresión clara de ideas:** Un objetivo de la redacción es que el mensaje sea comprendido y que exprese lo que se desea manifestar de manera directa. En lo posible, es importante como emisor, tener certeza que el mensaje exprese lo que se quiere decir.
 - **Unidad:** Se desarrolla un tema buscando que cada una de las partes, en que éste se desglosa, se mantengan integradas.
 - **Coherencia:** Se refiere al nivel de congruencia y lógica que guardan entre sí las partes de un todo.

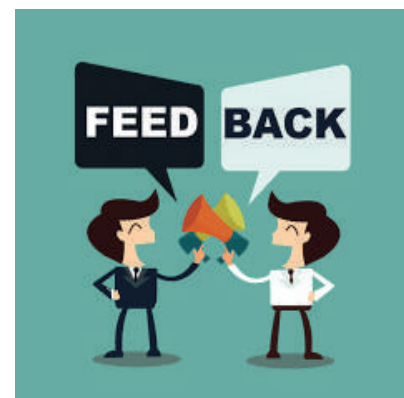
1.6.3 Niveles de interdependencia e intercambio de la comunicación. En las organizaciones las relaciones entre las personas son interdependientes, además de que algunas ocupan varios roles y posiciones, ya que los subsistemas están relacionados entre sí, es decir, que un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes de dicho sistema; por ejemplo: Cuando una autoridad tome alguna decisión, lo más importante es que analice todas las implicaciones que eso supondría para todas las partes de la organización. Incluso deberá considerar si es necesario que tal información llegue al mayor número de personas. Desde luego, evitando la información deficiente para que no se afecte la moral ni la productividad en las personas.

Por lo anterior, se considera que las personas poseen un nivel de interdependencia al momento de comunicarse. Debido a esto, se presentan algunos niveles de interdependencia de menor a mayor grado de profundidad que surgen entre el emisor y el receptor.

1.6.4 Definición de Feedback. Se denomina *feedback* a la instancia de retroalimentación o respuesta en el proceso de comunicación y que supone una inversión de la linealidad emisor-receptor. ¿Más claro? Quien emitió el mensaje (emisor) se dispone ahora a ser quien recibe el mensaje (receptor), en cuanto el receptor de la primera instancia del proceso de comunicación ahora brindará una respuesta al mensaje emitido de manera recíproca.

El *feedback* no se da por sí solo, muy por el contrario, es necesario que el emisor (quien emite el mensaje) apele mediante su discurso al momento de comunicar a que el receptor, que recibirá el mensaje, le pueda contestar, efectuando una respuesta en concordancia con el mensaje recibido. Esta estrategia es muy utilizada en cuestiones empresariales, como el marketing, la comunicación institucional o el merchandising, donde se busca conocer la respuesta o la opinión de un cliente o usuario una vez que ha consumido un producto perteneciente a tal o cual empresa.

Figura 017
Feedback: Proceso de retroalimentación



Un caso muy típico lo vemos con las empresas de telefonía móvil, luego de haber establecido una llamada al usuario o que el usuario haya efectuado una llamada hacia la empresa, alguien

(o una operadora, en consecuencia) se comunique para conocer la opinión del usuario respecto de la atención al cliente brindada hace instantes.

También existen casos donde *feedback* puede ser más bien sinónimo de “devolución”, por ejemplo en los casos donde un jurado, tribunal examinador o cuerpo de profesores evalúan una performance, actuación o discurso (sea oral o escrito) que hemos realizado y establecen una evaluación que nos será comunicada, ya sea de manera oral o de modo escrito.

Hoy quizás podemos encontrar ejemplos de feedback usando la web, la cual nos permite interactuar con personas (convertidas en “usuarios” en el ciberespacio) que, dependiendo la red social, pueden manifestarnos su “feedback” de diferentes maneras: colocando “me gusta”, difundiendo nuestros tweets, comentando fotos de Facebook, etc.

Esta nueva innovación de retroalimentación, para ser más precisos, deriva de la teoría de los sistemas digitales que está relacionada con los sistema de control y de información electrónica. El feedback, a través del Internet, es el proceso por el cual se autorregula el sistema dinámico permitiendo que señales de salida se conviertan luego en señales de entrada (codificación: bits, bytes, megabytes, etc.). En este caso, el Internet se trata de un “espacio virtual” donde la permanente entrada y salida de datos hacia servidores externos a los cuales nos conectamos a través de dispositivos móviles o computadoras, es un claro ejemplo.

1.7 El lenguaje del cuerpo en las organizaciones

Ahora que entendemos un poco más acerca de “comunicar”, debemos conocer las formas en las que podemos hacerlo; pero no solamente con los demás, sino también con nosotros mismos. En ambos casos, la clave está en el balance y la coherencia que exista entre la razón, lo que deseamos comunicar y cómo queremos hacerlo, juntamente con la emoción con la que mostremos. Ahora que tenemos una idea más clara de lo que es comunicar, ya podemos empezar a trabajar.

1.7.1 El papel del inconsciente. Ya sabemos que los agentes, el mensaje y todo lo que nos rodea forma parte de la comunicación, ¿pero en qué formas podemos comunicarnos?, ¿qué alternativas tenemos?, ¿cómo podemos ser conscientes de todas ellas? Lo cierto es que nunca podemos interactuar directamente con nuestros interlocutores, sino que lo hacemos a través de interfaces que

tenemos a nuestra disposición. Esta limitación nos obliga a conocer estas interfaces para saber dónde debemos buscar la información.

Comencemos por considerar las fuentes, que es donde arranca el flujo de interacción. Para ello, pensemos en una comunicación hablada entre dos personas que quizá resulte el ejemplo más natural. A lo largo de ese diálogo seguramente se intercambiarán varias preguntas y respuestas, pero a pesar de ello, lo que generalmente se logra entender por el contenido de la comunicación solo representará el 7% de la información. Existe otro 38% de información que viaja con las palabras, pero que no atañe directamente al contenido. Sin embargo, lo más importante es que el restante 55% está codificado en lo que llamamos comunicación no verbal. Entonces... ¿no deberíamos interesarnos por ese 93%?

En realidad son muchas y muy diversas las ciencias que deben integrarse para el estudio de la comunicación. Estas van desde el estudio del lenguaje y el uso de las palabras, de los signos, de su combinación, de las sociedades, del entorno... Todos ellos siguiendo los axiomas comunicativos.

Con todo, lo más importante para nosotros es comprender el origen de esa formación. ¿Hasta dónde llega el contenido que queremos transmitir?, ¿podemos controlar todo lo que transmitimos?, ¿cómo podemos adecuar lo que transmitimos a lo que queremos comunicar?

Antes de eso, necesitamos saber que existen distintos canales y modalidades de interacción. Cada uno de ellos resultan más o menos apropiados, dependiendo del carácter de la comunicación. Así, consideraremos el habla y los sonidos, el lenguaje visual por las sensaciones táctiles como canales independientes. Todos podemos tener experiencias de interacción individuales o conjuntas, de cada una de ellas, complementarias para transmitir y enriquecer la información.

En este sentido, lo verdaderamente interesante es analizar hasta qué punto son la razón y la emoción los que controlan cada uno de los canales en cada momento, y cómo comunicamos de manera consciente e inconsciente a través de cada modalidad.

Si colocamos en un gráfico la razón o el inconsciente, junto a la emoción o el inconsciente, y los enfrentamos a través de los distintos canales y modalidades, podemos llegar a analizar la comunicación. Típicamente la distribución más habitual es la que encontramos donde aquel famoso 55% se sitúa en la zona emocional, inconsciente y no verbal.

Curiosamente, cuando consideramos los canales, ese porcentaje se reparte de desigual forma entre el rostro y el cuerpo. Además, esta separación depende de los patrones sociales y culturales de cada uno de los interlocutores.

Quizás hayas oído hablar de las expresiones corporales o te hayan dicho que con los brazos cruzados no parece estar dispuesto a escuchar, y es que realmente nuestro cuerpo refleja de esta manera nuestro estado de ánimo. Lo hace de forma rápida y muchas veces casi imperceptible; sin embargo, aunque te parezca extraño, estas son universales y difíciles de enmascarar. Si consideramos las faciales tendremos las siguientes que se relacionan directamente con las emociones de tristeza, alegría, miedo, enfado, disgusto y sorpresa, y una séptima, denominada desprecio o desdén.

1.7.2 ¿Qué es la Comunicación No Verbal? La comunicación no verbal son aquellas conductas observables que utilizamos durante la comunicación, y que no son expresadas con el lenguaje, pero que acompañan, ayudan, o potencian el contenido verbal si lo hay; es decir, comunicar a través del lenguaje corporal.

Las indicaciones no verbales ayudan a proporcionar intercambio de información entre la gente, además expresa el afecto y la intensidad del mensaje verbal. Por lo tanto, ser capaz de utilizarlas es una importante faceta para relacionarse con los demás.

Hay que tener en cuenta, que siempre tenemos que elegir la opción más cortés, profesional y educada, así mismo, debemos hacer que el receptor se sienta apoyado y escuchado.

Dentro de las organizaciones en las que se desenvuelven los empleados, la comunicación no verbal es utilizada por el 65% de estos, pero su importancia va más allá pues, es el reflejo real de cómo son las personas.

1.7.3 ¿Cómo nos comunicamos sin darnos cuenta? Más del 50% de la comunicación se encuentra en los mensajes no verbales: se sabe que se refieren a los mensajes sin palabras, mensajes silenciosos como los indicios faciales, los movimientos del cuerpo, el espacio corporal, la proxémica, los indicios no verbales producto de la conducta y por el medio ambiente, incluso los indicios vocales pero centrados en el estudio del volumen, el tono y el ritmo, no en palabras o en su significado.

Por tal razón, es comprensible que a todos los técnicos de recursos humanos y encargados del área de personal les interesará conocer cómo es esa forma de comunicación, por lo que en las organizaciones tanto directivos como trabajadores pueden comunicarse por medio de sus cuerpos y de sus conductas físicas; especialmente en momentos de negociaciones los mensajes pueden manifestarse por medio de manipulaciones del tono, el volumen y el ritmo de la voz; donde el medio ambiente, espacio y arquitectura ejercen influencia en el proceso comunicativo.

A continuación les damos algunas claves:

- **Expresión facial:** La expresión de nuestra cara modula el mensaje que transmiten nuestras palabras haciendo saber cómo nos encontramos. Siempre debemos sonreír, ya que la sonrisa es capaz de crear un clima agradable. Cuando sonreímos queremos decir que estamos cómodos y relajados. No debemos utilizar la sonrisa inversa que significa decepción y tristeza.

Las sonrisas sinceras harán más fácil empezar una conversación o la integración en un equipo, por lo que transmitir la felicidad es muy importante, pero no solo eso, mostrarse concentrado o pensativo indica estar centrado en el puesto. Así, podemos favorecer la sensación de atención, evitando reflejar disgusto o duda, o inclusive el no expresar sonrisa alguna nuestro interlocutor se sienta cómplice o denote disgusto e incomodidad. Parecen trucos, pero solo estamos analizando lo que nos dice la ciencia.

Las modalidades, sin embargo, son algo más complejas ya que pueden asociarse al lenguaje no verbal, a la organización, al uso del espacio, del tiempo, el lenguaje corporal y otras fuentes de información que acompaña al lenguaje verbal propiamente dicho.

- **Movimiento de la cabeza:** Cuando escuchamos a un cliente podemos hacer movimientos pequeños con la cabeza de arriba hacia abajo. Con este gesto mostramos atención, que comprendemos el mensaje y que estamos de acuerdo.

Cuando movemos la cabeza de izquierda a derecha significa desacuerdo; cuando el movimiento es casi imperceptible, el interlocutor no quiere demostrarnos su desacuerdo. En ese caso debemos realizar preguntas de control para descubrir las dudas u objeciones del cliente y poder tratarlas adecuadamente.

Por otro lado, las inconsistencias suelen percibirse como incómodas, raras, poco na-

turales... Así, si tiemblo mientras se mueve mi cabeza alguien pensará que en realidad tengo miedo, lo más probable es que sea otra cosa, pero cierto es que ese movimiento también contendrá información.

- **Contacto visual:** En la comunicación con el cliente debemos iniciar contactos visuales. No es bueno que nos excedamos en estos contactos ya que puede ser interpretado como descaro o arrogancia. Cuando nuestro interlocutor no nos mira a los ojos puede significar que no le interesa lo que decimos o que le da vergüenza (porque se avergüence de algo que haya hecho o porque tiene complejo de inferioridad). Además, el hecho de que muchas se centren en el entorno de los ojos no es casual, pues bien nos dicen que tenemos tendencia a mirarnos a los ojos buscando el blanco de la esclerótica para generar una sensación de atención. Ese tipo de detalles son los que debemos conocer y aprender a interpretar. Si los empleados mantienen el contacto visual indicará seguridad en aquello que están hablando. Mientras que, si su mirada es inquieta o esquiva, están ocultando algo.
- **Sentado:** Cuando nuestro interlocutor se va al borde de la silla significa que le interesa lo que decimos. En caso de que se vuelva hacia atrás puede que no le interese lo que decimos o que necesita un descanso. No es favorable que mantengamos una postura rígida y tensa, ya que crea un clima de tensión incómodo para el cliente. Si es este último el que se encuentra con esta actitud debemos intentar que se relaje.
- **La forma de andar puede transmitir mucho sobre una persona:** Si camina erguido y con la cabeza alta transmitirá confianza y seguridad en sí mismo. Pero cuidado, tampoco hay que exagerar, pues la imagen reflejada será de prepotencia y superioridad.
- **El movimiento de las manos también es un indicador clave:** Los empleados que las muestren en todo momento será señal de confianza.

En general, la experiencia indica que las acciones, los gestos, las distancias, posiciones, el contacto visual, y las expresiones faciales en las personas predominan sobre las palabras.

1.7.4 La importancia de la Comunicación No Verbal. Señala que cuando la comunicación no verbal empezó a estudiarse, fue para apoyar a los ejecutivos de ventas y a gerentes para que conocieran de mejor forma a las personas con las que trataban, pero este campo fue ampliándose de tal manera que todo individuo, cualquiera que sea su vocación y posición social, puede hacer uso de ella para comprender mejor el acontecimiento más complejo que se presenta en la vida: el encuentro cara a cara con otra persona.

Se sostiene que la comunicación no verbal alude a todos los signos y sistemas de signos no lingüísticos que comunican o se utilizan para comunicar, cuando se transmite un significado, sin hacer uso de sonidos simbólicos o su representación gráfica, nos encontramos en presencia de la comunicación no verbal.

Se pueden establecer algunas características generales de la comunicación no verbal:

- La comunicación no verbal, generalmente, mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal.
- Con frecuencia los mensajes no verbales tienen más significación que los mensajes verbales.
- En cualquier situación comunicativa, la comunicación no verbal es inevitable.
- En los mensajes no verbales, predomina en mayor importancia la función expresiva o emotiva sobre la referencial.
- Existe una especialización de ciertos comportamientos para la comunicación.

1.7.5 Funciones de la Comunicación No Verbal. El lenguaje no verbal cumple multitud de funciones. Por lo general, existe una interdependencia entre lo que decimos y lo que expresamos con el cuerpo, pero se dan situaciones en las que la comunicación no verbal tiene más significado que el lenguaje oral. María Oriol Vico, psicóloga especialista en comunicación no verbal y corporalidad, señala en ese sentido: *“Cuando hablamos de elementos no verbales en la comunicación, debemos pensar que no solo facilitan la relación de los seres humanos, sino que son imprescindibles para otorgar todo el sentido a lo que decimos”*.

Figura 018
La comunicación no verbal, transmisor de significados



La profesora de la Universidad de Alcalá (Madrid, España) Ana María Cestero, clasifica en sus estudios diferentes funciones de la comunicación no verbal:

- ✓ *Complementa, matiza o pone énfasis a nuestro mensaje:* por ejemplo, no es lo mismo decir “¡por fin estás aquí!” con voz enérgica y gestos de desaprobación, que si lo hacemos con un tono suave acompañado de un suspiro. Es decir, una misma expresión puede tener diferentes significados dependiendo de nuestro lenguaje no verbal.
- ✓ *Comunica directamente; a veces las palabras sobran:* por ejemplo, cuando abrimos los brazos hacia los lados y nos encogemos de hombros, a la vez que subimos ligeramente las cejas, indica que no sabemos algo.
- ✓ *Regula la conversación:* cuando hacemos pausas, bajamos el tono de voz, cambiamos de postura para tomar la palabra o dirigimos la mirada de un interlocutor a otro, estamos guiando el diálogo.
- ✓ *Soluciona dificultades al hablar:* por ejemplo, si no recordamos algo o tenemos dificultades para expresarnos, empleamos recursos como los sonidos “Eeeee” o “Mmmm” hasta que damos con las palabras adecuadas.
- ✓ *Favorece las conversaciones simultáneas:* como cuando hablamos por teléfono y, a la vez, movemos la mano hacia delante y hacia atrás para decirle que pase a alguien que entra en la habitación.

Es indudable que siempre que se hace uso de la comunicación verbal es acompañada de la comunicación no verbal, esto con la finalidad de enfatizar el contenido de los mensajes que son transmitidos y buscando con ello lograr una mejor recepción de los mismos. De esta forma los interlocutores reciben entonces una comunicación completa que está complementada entre los mensajes orales y los gestos que los acompañan.

Cuando reforzamos lo que comunicamos oralmente con signos no lingüísticos se cumple con alguna de las siguientes subfunciones:

- ✓ *Especificar el contenido o sentido de un enunciado verbal.* Al hacer uso de la entonación, intensidad de la voz o la mayor duración al emitir sonidos, se especifica si se trata de un enunciado con el que se está de acuerdo, de asentimiento o incluso de disconformidad, así mismo el tipo de voz o los gestos faciales con los que se produce un enunciado determinan el sentido de ánimo del interlocutor.

- ✓ *Confirmar el contenido o sentido de un enunciado verbal.* Los gestos que acompañan a un enunciado confirman el sentido de los mismos, el fruncir el entrecejo o una gran sonrisa muestran agrado o desagrado ante una situación.
- ✓ *Reforzar el contenido o sentido de un enunciado verbal.* Elevar el tono de voz mientras se reprime una acción indebida refuerza el contenido del mensaje que se está transmitiendo.
- ✓ *Debilitar el contenido o sentido de un enunciado verbal.* El bajar la voz en la transmisión de un mensaje puede significar desacuerdo con lo que nuestro emisor está transmitiendo, así mismo, el decir las cosas con una sonrisa puede disminuir la tensión en la transmisión de un enunciado.
- ✓ *Contradecir el contenido o sentido de un enunciado verbal.* Si de manera verbal se manifiesta un “sí”, pero con gestos o expresiones negativas en el rostro se manifiesta un “no”, de inmediato se nota el desagrado en lo que se está transmitiendo.
- ✓ *Camuflar el verdadero sentido de un enunciado verbal.* Con la entonación o la velocidad de transmisión de un mensaje se puede inferir si se está conforme con lo que se está diciendo o manifestar todo lo contrario.
- ✓ *Regular la interacción.* Es común que, en un proceso de comunicación verbal, se hagan pausas, se asiente con la cabeza, se realicen cambios en la tonalidad de la voz, se expresen gestos o señas, apoyando la interacción entre los participantes.
- ✓ *Subsanar deficiencias verbales.* Se suele utilizar determinados signos de los sistemas de comunicación no verbal para evitar los vacíos conversacionales producidos por deficiencias verbales momentáneas o por desconocimiento de los elementos del sistema lingüístico. Signos paralingüísticos tales como “eee”, “mmm”, llenan vacíos provocados por titubeo o duda, así también, un gesto manual ilustrativo puede sustituir al elemento léxico que no conocemos en un momento dado de la comunicación.
- ✓ *Intervenir en conversaciones simultáneas.* Al hacer uso de los signos no verbales se puede participar en más de una conversación al mismo tiempo debido a que se puede estar en un diálogo, pero transmitir señales hacia otro lado.

1.7.6 Uso de la Comunicación No Verbal en las organizaciones. La comunicación es un elemento vital e imprescindible en el comportamiento que los miembros de una organización pueden llegar a tener. La comunicación cumple con cuatro funciones básicas en una empresa: control,

motivación, expresión de emociones e información:

- ✓ *Control.* La comunicación tiene un fuerte componente de control, sobre todo en lo referente al comportamiento de la organización. Lo anterior se traduce cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o en su caso, cuando comunican a su superior un problema laboral; con ello provocan que la comunicación tenga una función de control.
- ✓ *Motivación.* La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, así como cuando se evalúa su desempeño y se orienta sobre las metas o resultados que se deben alcanzar.
Para estimular la motivación se requiere comunicación.
- ✓ *Expresión de emociones.* La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. En ese sentido, la comunicación en sus diferentes formas es un medio para expresar los sentimientos sobre ciertas necesidades sociales.
- ✓ *Información.* La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que evalúan e identifican las diferentes acciones a tomar.

Sumado a lo anterior para que la comunicación en la organización tenga éxito, debe de considerar varios aspectos relativos al constante intercambio de significados, entre ellos se encuentran los siguientes elementos:

- *Administrar la atención:* lo cual significa incentivar la percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla en el escenario de trabajo; consiste en tenerlas conectadas con todo lo que acontece en su entorno.
- *Administrar el significado:* significa prestar atención al lenguaje y a los símbolos que se utilizan, a los estilos de comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad, ya que en todo momento los mensajes se intercambian en la organización.
- *Administrar la confianza:* lo que significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, de modo que estos factores se construyan hacia el interior de la organización y con ello los individuos se comprometan en su relación con los demás y la empresa.

La comunicación en la organización es eficaz cuando se tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos. Las expresiones faciales son fuente importante de un lenguaje corporal en las situaciones de índole laboral. Entre otro tipo de estas expresiones se encuentra como ejemplo: el contacto visual, el movimiento de los ojos, sonrisas, fruncimiento del ceño, elevación de cejas, etc.

Para ejemplificarlo mejor, tenemos este caso: Un administrador arrugó la frente cuando un empleado trajo una propuesta, y el trabajador interpretó este gesto como un rechazo cuando en realidad se trataba de un dolor de cabeza.

1.7.7 Elementos de la Comunicación No Verbal.

Tabla 005

Esquema de la Comunicación No Verbal

Expresiones corporales	Características	Ejemplos
Los emblemas	Generalmente se demuestran a través de las manos y de la cara, para hacer referencia a gestos que pueden sustituir ciertas palabras.	–Mostrar el puño cerrado. –El significado podría ser una señal de victoria.
Los ilustradores	Van unidos a la comunicación verbal para reforzar el significado del mensaje verbal.	Poner la palma de la mano hacia arriba y dirigirla hacia adelante mientras se le dice al interlocutor que tome el asiento.
Los reguladores	Se refieren a los gestos que se realizan con la intención de organizar o dirigir una conversación que se esté llevando a cabo en una reunión de trabajo.	–Mostrar la palma de la mano abierta frente al interlocutor. Puede representar la frase “deje de hablar”. –El gesto de asentimiento o negación que se realiza con la cabeza, equivalen al sí y al no verbal, respectivamente.
Los adaptadores	Aquellos que se utilizan de forma inconsciente para conducir sentimientos o controlar respuestas propias.	Rascarse la nariz, tocarse el labio y la barbilla son señales de nerviosismo, duda e indecisión respectivamente.

El buen uso de los movimientos mencionados le permitirán ofrecer una impresión positiva y generar buenos resultados ante una negociación, debate o discusión.

Como complemento, los contactos visuales ocurren bajo las siguientes condiciones:

- Para buscar retroalimentación.
- Para demostrar apertura en los canales de comunicación.
- Para expresar necesidad de aceptación o afiliación.
- Mientras más distancia física existe entre los interlocutores, mayor incremento de contacto visual.
- Algunos jefes usan el contacto visual para producir ansiedad en otras personas.

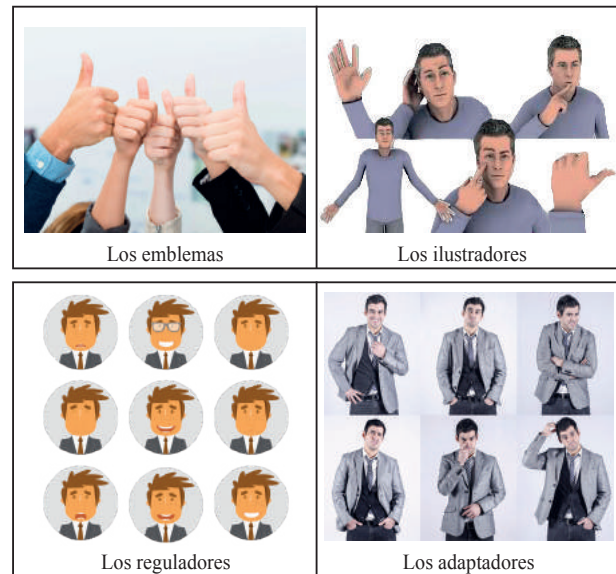
Las condiciones en las que no se producen contactos visuales se muestra:

- Cuando una persona esconde algo.
- Ante situaciones de competencia, de tensión o cuando el sujeto se siente en evidencia ante un engaño.
- Cuando él o los oyentes están aburridos ante una declaración o conferencia.
- Cuando hay personas que evitan el contacto social aún en el lugar de trabajo.

Las miradas transmiten mucha información, y dependiendo de la forma en que se use, le podrá transmitir seguridad o inseguridad al interlocutor. Si la mirada es baja denotará inseguridad o sumisión, de lo contrario, si desea establecer una comunicación fluida, debe mantener una mirada atenta al rostro de la persona, sin mostrar amenaza u hostilidad.

De hecho, las personas que ocupan cargos altos en la jerarquía organizacional provocan mayor contacto visual que las personas de posiciones más bajas.

Figura 019
Esquema de la Comunicación No Verbal



1.7.8 El Medio Ambiente y el Manejo de los espacios en la comunicación. Las sociedades actuales sin lugar a dudas, se caracterizan por un ritmo acelerado en todas las esferas de la vida. Espacios donde se demanda y se espera lo mejor de cada uno, además de una capacidad de respuesta que en muchas ocasiones sobrepasa nuestras aptitudes reales.

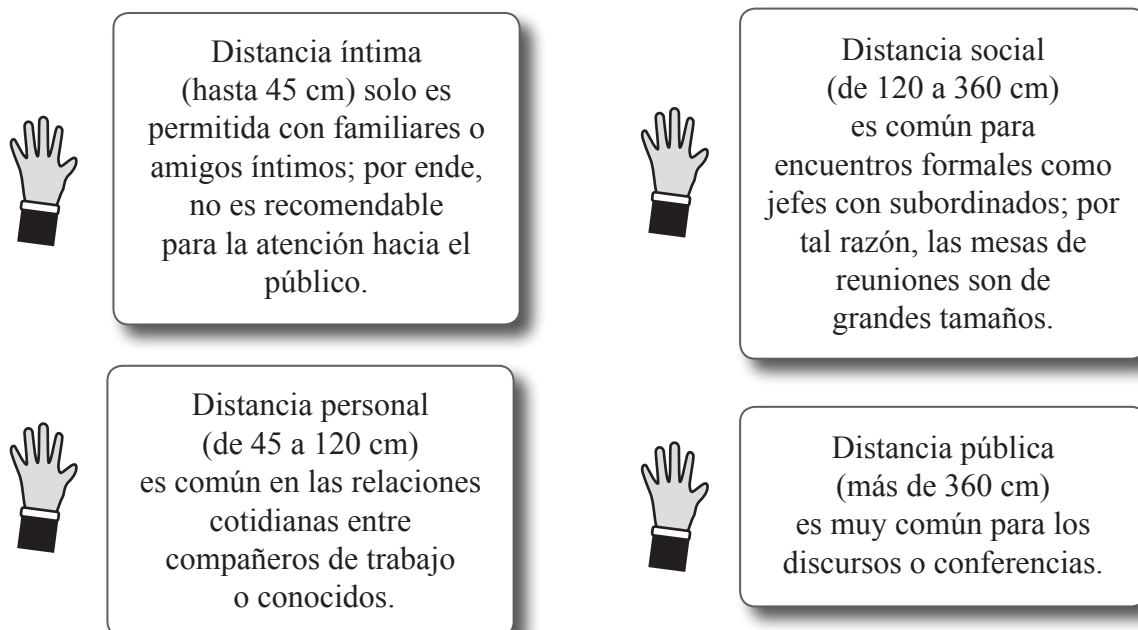
Es en este elemento donde se encuentran muchas conductas no verbales que se aplican exclusivamente en el contexto organizacional. Por lo tanto, se reconocen factores ambientales como el tamaño de los espacios, la distribución de los territorios, diseño de oficinas, asientos y mesas. Todos los mencionados, proporcionan información sustanciosa de los miembros del lugar de trabajo.

Como ejemplo, las personas que ejercen cargos de influencia y mando disponen de un mayor espacio físico en sus puestos de trabajo y de mayor libertad para moverse, de hecho, gozan de más privacidad por el tamaño de sus oficinas, y con mayor facilidad para proteger su territorio a diferencia de las personas que se encuentran en posiciones más bajas.

Por la misma razón, la ubicación del despacho de una persona puede indicar su nivel de importancia, por regla general, se encuentran en lugares un poco aislados o en los últimos pisos del edificio, lo cual ya transmite bastante información acerca del estatus del miembro en la organización.

He aquí algunos ejemplos:

Figura 020
Manejo de los espacios en la Comunicación



1.8 La Comunicación en la organización

1.8.1 Importancia de la Comunicación Organizacional. La organización se considera un sistema abierto por lo que requiere de interacción con el ambiente, implicando intercambio de información tanto con el medio externo como al interior de la propia organización, por lo que se hace necesaria la comunicación dentro de la organización. Siendo esencial en el funcionamiento interno de la misma como elemento regulador del sistema de relaciones y funciones; permite la interacción de los individuos independientemente del estatus que ocupen en el organigrama empresarial, facilitando la orientación a la membresía organizacional en aras de cumplir las metas y la coordinación de las actividades así como la transmisión de información y la retroalimentación; además de distinguir a la cultura organizacional.

Figura 021
La comunicación organizacional



El proceso de comunicación organizacional requiere de una retroalimentación adecuada, de la disminución y/o eliminación de las barreras y del cumplimiento de diferentes funciones. Entre las más sobresalientes están: informativa, reguladora y afectiva; sin embargo, lograremos una comunicación eficaz cuando se intercambia, comprende, y comparte la información, haciéndola común entre todos los participantes quienes interactúan a un mismo nivel, usando mensajes claros y comprensibles para todos.

Según Trelles (2001), expone dos funciones de la comunicación organizacional de acuerdo al:

- Nivel de organización: Funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
- Nivel de relaciones interpersonales: Funciones más específicas como instrucciones de trabajo, razones fundamentales, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión.

1.8.2 Dirección de la comunicación en las organizaciones. La comunicación dentro de las organizaciones es tan vital como la sangre que corre por las venas. Es por tal razón que las distintas empresas necesitan urgentemente prestar mayor atención cómo se está llevando la comuni-

cación interna, para pasar de un estado improvisado y artesanal a convertirse en una comunicación profesional, que sea gestionada y dirigida por personas capacitadas que puedan transmitir la visión de la organización y las metas propuestas para que así, se pueda disminuir y eliminar los malos entendidos en los equipos de trabajo y, sobre todo, los rumores y confusiones que conllevan a situaciones de tensión y malos entendidos que impide el progreso y eficiencia de la institución. Los líderes y directivos de las organizaciones para conseguir que sus empresas lleguen a buen puerto, deben dar un salto en promover una gestión de comunicación interna para que así el personal tenga dirección, desde sus funciones básicas hasta informaciones formales e informales que deben transmitir en las distintas áreas, garantizando así el mejor desempeño y la armonización en la organización.

1.8.3 Tipos de redes y Grupos de trabajo:

- **La red en cadena de jerarquía vertical:** Se da entre personas de distintos niveles jerárquicos; por ejemplo: del director al gerente; del gerente al subordinado y viceversa.
- **La red en rueda:** Es la que permite la comunicación entre todos los miembros de la organización indistintamente de la posición de cada uno, donde el líder aparece en el lugar de mayor centralidad y se presenta con soluciones rápidas frente a los problemas.
- **La red en estrella:** Toda la comunicación se centraliza en una persona, solo ella se comunica con todos los demás miembros, por tanto, toda la información pasa a través de ella al resto de los miembros (información = poder).
- **La red de varias direcciones o vías múltiples:** La comunicación es entre todos los miembros en todas las direcciones.

La comunicación se puede producir de diversas maneras:

- **Formales:** Se refiere a los comunicados que siguen unos caminos oficiales, enfocados en aspectos laborales de manera escrita y deben pasar por un proceso burocrático dentro de la organización.
- **Informales:** Cuando la comunicación se da por medio de encuentros casuales, aún en sitios fuera del lugar específico de trabajo.

Se han identificado cinco tipos de grupos que pueden encontrarse en las organizaciones:

grupos primarios, grupos casuales, grupos educacionales, grupos terapéuticos y grupos dedicados a la resolución de problemas:

1. Los grupos primarios hacen referencia a la familia y a los amigos íntimos del individuo, donde la persona puede desarrollar vínculos de amistad con ciertos colegas.
2. Los grupos casuales involucra aquellas conversaciones que no tienen el propósito de realizar alguna tarea laboral, donde surgen intercambios de ideas de manera informal; por ejemplo: A la hora de sentarse a comer o de tomar un café.
3. Los grupos educacionales son aquellos donde los compañeros logran instruirse y estudiar; por ejemplo: Al momento de recibir cursos de capacitación se forman grupos educacionales donde todos pueden realizar un intercambio de sus conocimientos.
4. Los grupos terapéuticos son más comunes en las organizaciones vinculadas con graduados sociales; como por ejemplo: psicólogos, psiquiatras y aquellos que tengan el enfoque de generar un cambio de conducta en sus clientes o trabajadores de la organización, con el objetivo de desarrollar las competencias profesionales y en algunos casos, las interpersonales.
5. Por último, los grupos dedicados a la resolución de problemas son aquellos que surgen al momento de realizar reuniones con el equipo de trabajo, reuniones informativas, conferencias y todas aquellas que posibiliten la toma de decisiones dentro de la organización.

Así mismo, dentro de los tipos de redes y grupos de trabajo se pueden distinguir dos clasificaciones:

Tabla 006
Clasificación de Tipos de redes

Tipos de redes	Centralizadas	Descentralizadas
Características	<ul style="list-style-type: none"> –El grupo cuenta con un líder. –La comunicación se ve forzada hacia un líder . –Proceso habitual en la comunicación de cadena o rueda. –La toma de decisión es más rápida en la resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> –El grupo no depende de un líder. –La comunicación fluye con dos o más integrantes del grupo. –Proceso común en la comunicación de círculo y estrella. –La toma de decisiones es más lenta.

1.8.4 ¿Qué es la Gestión de la Comunicación Interna? Según Jesús García Jiménez en su libro *Comunicación Interna* (1998): “La gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización”.

Los recursos de la Comunicación Interna que podemos apreciar son:

- El apoyo decidido de la alta dirección: Aquí se toman las decisiones estratégicas de la comunicación interna.
- La profesionalización de sus funciones y decisiones: Se tiene una capacitación completa y técnica sobre liderazgo organizacional.
- Los recursos económicos.
- Promover los espacios de participación, retroalimentación y opinión en el personal de trabajo.

Podemos mencionar que aquí se fomentan los valores, los hábitos, las costumbres, los símbolos, etc. La cultura organizacional se debe tomar como marco o plataforma para la implementación de una gestión ya que alimenta y genera la comunicación.

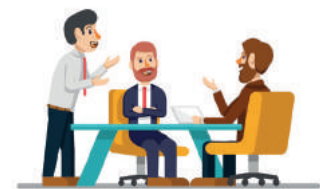
1.8.5 Tipos de Comunicación Interna. Al interior de la organización, sea esta de cualquier clase, según los expertos la comunicación fluye en diferentes sentidos (vertical y horizontal, ascendente, descendente, transversal), así como la existencia de retroalimentación.

Según Robbins (1999) la comunicación interna se divide en tres tipos:

1. Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o en la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente permite

que los dirigentes de nivel superior se mantengan actualizados acerca de cómo piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general. Aquí, se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

Figura 022
Comunicación ascendente



2. **Comunicación descendente:** Aquí, la comunicación fluye de un nivel de un grupo u organización hacia un nivel más bajo o subordinado. Generalmente es utilizado por los líderes de grupo, los directivos y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones de trabajo, informar a los subordinados acerca de las políticas o procedimientos, así también, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. Los líderes pueden usar este tipo de comunicación con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos. Por su parte Katz Kahn (1966) ha identificado cinco tipos de comunicación descendente:

Figura 023
Comunicación descendente

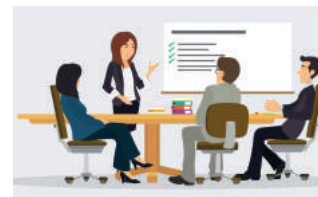


Figura 024
Tipos de comunicación descendente



- 3. Comunicación lateral:** Aquí, se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo de igual nivel, entre los gerentes del mismo rango o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

Figura 025
Comunicación lateral



En estos tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos; sin embargo, siempre será irremplazable las comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de la comunicación, sino también las comunicaciones no verbales. Así, se podrá llegar a una efectividad de diálogo en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

La comunicación dentro de las organizaciones es tan vital como la sangre que corre por las venas. Es por tal razón, que las distintas empresas necesitan urgentemente prestar mayor atención cómo se está llevando la comunicación interna para pasar de un estado improvisado y artesanal a ser una comunicación profesional; que sea gestionada y dirigida por personas capacitadas que puedan transmitir la visión de la organización y las metas propuestas para que así se logre disminuir y eliminar los malos entendidos en los equipos de trabajo y, sobre todo, los rumores y confusiones que conlleva a situaciones de tensión y malos entendidos que impiden el progreso y eficiencia de la institución.

Para los líderes y directivos de las organizaciones lograr que sus empresas lleguen a buen puerto, deben dar un salto en promover una gestión de comunicación interna para que el personal tenga dirección, desde sus funciones básicas hasta informaciones formales e informales que tienen que transmitir en sus distintas áreas, garantizando así un mejor desempeño y armonización en la organización.

Según Pizzolante (2004): *“La comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”*.

Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mayor confianza, empatía y, sobre todo, conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan sus compañeros de trabajo en sus áreas de labor respectiva, por lo que sugeriremos resaltar los elementos que deben ser parte de un manual de gestión, siendo este manual un instrumento que sintetice y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que defina los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa.

Veamos algunos aspectos para tomar en consideración:

- *Plan estratégico de imagen corporativa:* Tiene como objetivo desarrollar un documento que traduzca, en términos de imagen y comunicación, el plan estratégico de la organización.
- *Organización de la dirección de comunicaciones:* Se requiere no improvisar los procesos comunicacionales, para que sea visto como una actividad seria, donde se da soluciones a los aspectos que atañe a la organización.
- *Normas generales de comunicación:* Se refiere al estilo propio que la organización asume, diseñando formas que nos relacionan con nuestros clientes internos y externos.
- *Mapa de públicos:* Aquí, se focalizan los públicos a la que se quiere dirigir y así, no cometer errores, por desconocimiento tanto del público interno como externos.
- *Plan anual de comunicación:* Este documento incluye el estado anual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación.
- *Diseño de plan de Comunicación exitoso:* Incluyen planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee.

Por otro lado, para potenciar la comunicación en las organizaciones se aplican elementos que tomaremos de la Inteligencia Emocional; ejemplos:

- Emplea palabras sencillas que sean comprendidas por tu interlocutor.

Figura 026
Potenciando el buen diálogo



- Usa frases cortas y precisas.
- Mantén un discurso coherente.
- Permite que los otros expresen sus puntos de vista.
- Escucha antes de hablar, así crearás empatía y podrás hacer preguntas estableciendo retroalimentación en la comunicación.
- Establece contacto visual con el interlocutor, así transmitirás confianza y el receptor del mensaje percibirá que te interesa lo que expresa.
- Trata de establecer una conexión empática.



Figura 027

Paul J. Meyer: La comunicación humana es la clave del éxito...

Como plantea el famoso comunicador y empresario Paul J. Meyer: “*La comunicación humana es la clave del éxito personal y profesional*”.

1.8.6 Plan de Comunicación Interna. En el desarrollo de una organización se interceptan algunos aspectos como son: sus objetivos, lo económico y sistema organizacional. El papel de la comunicación es tan trascendente que se convierte en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales. Veamos algunos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:

- *Ámbito de la información:* Aquí, abarcan todas las normas que permiten que la organización trabaje de acuerdo a objetivos establecidos.
- *Ámbito de divulgación:* Aquí, se incluyen todos los aspectos que buscan captar, persuadir y convencer a las personas en pro de la organización. Se podría incluir aquí: los boletines, las publicaciones.
- *Ámbito de formación y socialización:* Está focalizado en la fomentación de la cultura institucional. Incluye actividades de capacitación, recreativas y las celebraciones.
- *Ámbito de participación:* Promueve la participación asertiva de los integrantes del equipo de trabajo. Incorpora el trabajo en equipo, el reconocimiento y todas las formas de sugerencias o propuestas.

Así también, un plan comunicacional necesita para comunicar la visión de los objetivos y principios gerenciales de la comunicación interna lo siguiente:

- *Inelegibilidad:* Las personas siempre se comunican y por ende las empresas también.
- *Mediación:* La comunicación siempre será un medio y no un fin en sí mismo. El fin siempre será la persona y el individuo.
- *Facticidad:* El mayor error de la comunicación es suponer que la comunicación ya se ha dado.
- *Responsabilidad:* El responsable de la comunicación de buenos resultados siempre será el emisor y no el destinatario.
- *Adaptación:* La comunicación siempre debe adaptarse de emisor a receptor.
- *Taxonómico:* La comunicación puede usar todos los canales que consideren apropiados dependiendo la naturaleza del mensaje.
- *Evaluación continua:* Debe existir siempre un sentido de mejora continua sobre cómo se está llevando a cabo la comunicación en los distintos contextos.
- *Globalidad:* La comunicación interna va de la mano de la comunicación externa.

1.8.7 Barreras de la Comunicación Interna. La comunicación interna puede ser tan frágil y vulnerable, en donde se presentan distintas situaciones que puedan impedir su efectividad.

Dentro las principales barreras tenemos:

- *Físicas:* Deficiencia técnica de los canales y soportes.
- *Fisiológicas:* Limitaciones orgánicas de los receptores.
- *Sociológicas:* Disputas de los comunicantes.
- *Culturales:* Diferencias intelectuales o de mentalidad entre los comunicantes.
- *Administrativas:* Sistemas inadecuados en la organización.

Figura 028

Las barreras que existen dentro de la comunicación interna



- *Lingüísticas*: Desconocimiento de los códigos o signos en la comunicación.
- *Psicológico*: Trastornos personales y problemas de carácter, como son depresión, ansiedad, irritabilidad, entre otras conductas.

1.8.8 Plan Estratégico de la Gestión de la Comunicación Interna. Es importante la utilización de los distintos elementos para la Comunicación Interna de la organización, pueden ser orales, escritos, digitales, etc.

Figura 029
Estrategias de la comunicación interna



Las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación permiten mayores avances en la utilización de herramientas para el éxito de la empresa.

Dentro de las estrategias de comunicación, según Ángel Luis Cervera Fantoni (2008), tenemos lo siguiente:

- Resumen Ejecutivo: Visión general del plan de comunicación que se quiere alcanzar.
- Procesos de comunicación: Descripción del proceso de la comunicación.
- Implementación: Temas claves donde incluye objetivos; mensajes, público meta, medios de comunicación, tiempo, presupuesto, etc.
- Control y actualización de la imagen corporativa.
- Supervisión de todas las comunicaciones.
- Relación con los medios.
- Elaboración de comunicación para los clientes.
- Realización de medios y cuestionarios.
- Gestión de la sala de la prensa virtual.
- Búsqueda y negociación con proveedores.
- Desarrollo de herramientas de comunicación interna: como son los memos, circulares, buzón de sugerencia, intranet, periódico interno, carta al personal, folletos, carteleras, reuniones, etc.

1.9 La Digitalización en la Comunicación

1.9.1 La Digitalización y la sociedad.

La sociedad de la información y la sociedad del conocimiento están asentadas en el acceso y la apropiación de las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs). Estas tecnologías se proponen en el terreno del consumo como objeto de distinción y buen gusto.

Ante este momento histórico obligado, numerosos son los sectores sociales que encuentran difícil el acceso a estas tecnologías, ya sea por su costo o por no contar con los saberes para maniobrarlas. Frente a esta situación, la literatura especializada acuñó conceptos como el

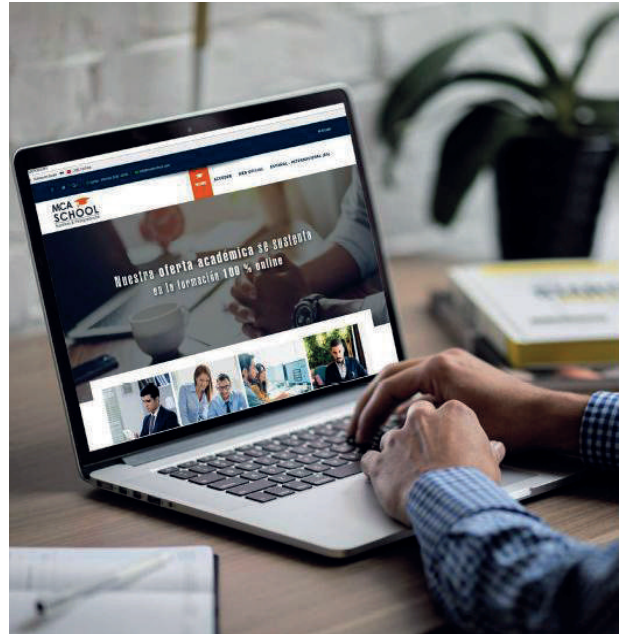
de “brecha digital” para describir la distancia entre quienes tienen acceso y quienes no, como también el de “nativos digitales” para nombrar a los jóvenes que tienen un trato familiar con las TICs. Sin embargo, la brecha merece una mayor conceptualización, ya que proviene del mismo sistema que lo genera, y los nativos no solo son tales por un corte generacional o etario, sino, por oportunidades de alfabetización y adiestramiento cotidiano. Cabe preguntarse entonces si la sociedad del conocimiento es un nuevo escenario donde generar modos de vida exclusivos y excluyentes.

1.9.2 Síntesis de la Comunicación Digital en la sociedad. Cabe destacar que al día de hoy, nuestra comunicación ha ido evolucionando acorde con las nuevas tecnologías basadas intrínsecamente con la interacción visual, gráfica, documental o, sencillamente, hablada. Por ello, es bueno recapitular la historia del cómo ha trascendido esta nueva y valiosa forma de comunicarnos a través del tiempo. Veamos:

Sentando las bases y los cimientos de lo que hoy en día conocemos como Internet ocurren entre los años 1970 y 1990 con un alrededor de 300,000 dispositivos conectados.

Figura 030

La digitalización como herramienta en la Comunicación



- En 1969 se conectan cuatro grandes universidades en los Estados Unidos, denominado Arpanet.
- En 1972 se crea el primer correo electrónico.
- En 1982 se usa por primera vez el término Internet.
- En 1989 se realiza el primer acceso a una web a través de una interfaz sencilla de usar.

Figura 031*@Correo electrónico - El Internet*

La década del nacimiento de los buscadores y el comienzo del uso útil de Internet por personas no profesionales, ocurre entre los años 1990 y 2000 con un aproximado de 93 millones de dispositivos conectados.

- En 1995 nace el directorio Yahoo!
- En 1996 nace Ask, el primer buscador
- En 1997 nace Google con un nuevo concepto de navegación.
- En 1999 nacen Napster y Myspace dando acceso a la interacción con la red.

Figura 032*Nacimiento de los motores de búsqueda*

Durante la década de los buscadores, surge la aparición de las redes sociales y el uso de Internet de forma bidireccional y participativa al alcance de todos los usuarios; siendo entre los años 2000 y 2007 con un alrededor de 5,000 millones de dispositivos conectados.

- En 2001 nace Wikipedia, aparece el ipod y el Palm como el primer smartphone del mercado.
- En 2003 y 2004 nacen LinkedIn y Facebook.
- En 2005 y 2006 nacen Youtube y Twitter.
- En 2007 Apple lanza al mercado el iPhone y se crea el Android como sistema operativo.

Figura 033*Aparición de las redes sociales y el iPhone*

A partir del año 2007 hasta nuestra actualidad 2020, surge la era de los smartphones, la movilidad, la inmediatez y el universo omnicanal con un alrededor de 31 mil millones de dispositivos conectados alrededor del mundo.

- En 2008 nace Android como sistema operativo para teléfonos y dispositivos smartphone.
- En 2008 nace airbnb y se difunde la economía colaborativa.
- En 2014 Amazon lanza Alexa, y se promueven los asistentes.
- Entre 2019 y 2020 sucede el primer boom del Blockchain.

Figura 034

Surgimiento del Android, aplicaciones y dispositivos



¿Quién sabe cómo podemos desarrollarnos más adelante?

- Internet de las cosas y dispositivos conectados (hogar, transporte, fábricas, vigilancia, etc.).
- Blockchain y la economía digital.
- La realidad virtual y la realidad aumentada como habitual.
- La tecnología inalámbrica del 5G como herramienta de conectividad y capacidad ilimitada.

Figura 035

Internet de las cosas (wifi), Realidad virtual (5G)



1.9.3 El Marketing Digital como forma de comunicación. Llamado también Marketing Online, es el conjunto de estrategias direccionadas a la comunicación y comercialización electrónica de productos y servicios. Es una de las principales formas disponibles para que las empresas se comuniquen con el público de manera directa, personalizada y en el momento adecuado.

Philip Kotler es considerado el padre del Marketing, y lo define como: *“El proceso social a partir del cual las personas y grupos de personas satisfacen deseos y necesidades con la creación, oferta y libre negociación de productos y servicios de valor con otros”*.

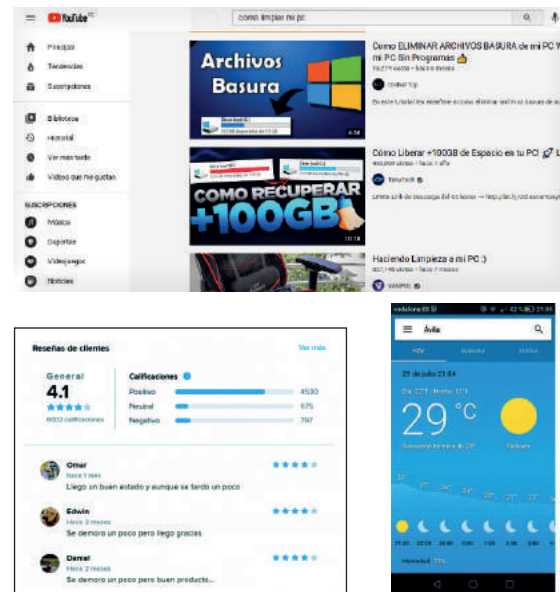
Ello explica por qué el Marketing Digital es el modo más destacado de comunicar, interactuar y conceptualizar el marketing en estos tiempos, por lo que destacamos las principales ventajas de participar, corresponder y acceder a una amplia gama de información usando hoy en día el Internet:

- **Acceso a la información.** El usuario de Internet tiene acceso a la información y esta ventaja a cambiado radicalmente nuestro comportamiento a la hora de tomar decisiones y asentar opiniones.

- ✓ Acceso a información general: productos, noticias, etc.
- ✓ Acceso a experiencias sobre productos: opiniones, consultas, experiencias, etc.
- ✓ Información en tiempo real: notificaciones, clima, comentarios, sugerencias.
- ✓ Facilidad para el aprendizaje y la formación: tutoriales, cursos profesionales, etc.

Figura 036

Acceso variado a la información de manera práctica



- **Capacidad de conversación.** Internet permite una comunicación bidireccional, tanto entre empresas como entre usuarios.

- ✓ Foros y redes sociales: debate e intercambio de opinión (Twitter, Messenger, etc.)
- ✓ Blogs y comentarios: conversaciones en blogs.
- ✓ Mensajería instantánea y grupos de debate: Whatsapp, Telegram, Signal.

Figura 037

Mensajería instantánea y redes sociales



- **Movilidad.** La movilidad en Internet se ha disparado desde la aparición de los móviles y el desarrollo de las redes de conexión rápidas.

- ✓ Acceso a información desde cualquier lugar.
- ✓ Conexión continua con nuestros contactos.
- ✓ Capacidad de consumo en cualquier lugar.
- ✓ Movilidad en transporte.

Figura 038
Interconexión y transmisión de información móviles



- **Inmediatez.** Es la capacidad que Internet a generado para satisfacer ciertas necesidades de las personas en el momento que se generan.

- ✓ Acceso inmediato a todo tipo de información.
- ✓ Opiniones en tiempo real para la toma de decisiones.
- ✓ Comunicación inmediata con otras personas.
- ✓ Flujo de negocios y consumo inmediatos.

Figura 039
Acceso inmediato y disponible de la información



- **Geolocalización.** Permite personalizar nuestra experiencia del día a día en base al lugar en el que nos encontramos.

- ✓ Recomendaciones y ofertas por ubicación.
- ✓ Movilidad geolocalizada.
- ✓ Prevención y adelantamiento de acontecimientos.
- ✓ Prevención de fraudes y control de pagos.

Figura 040
La geolocalización como herramienta de transitabilidad



- **Soluciones y tecnología.** Las nuevas soluciones y la capacidad tecnológica actual ha transformado la manera en la que disfrutamos y gestionamos nuestros hábitos y tareas.
 - ✓ Soluciones de control de la salud y bienestar.
 - ✓ La fotografía y el esparcimiento en el mundo digital.
 - ✓ Disponibilidad de almacenamiento en la nube.
 - ✓ Infinitas aplicaciones.

Figura 041*Gestión y diversificación de almacenamiento de manera digital*

1.9.4 Internet para promoción de empresas Offline. Cuando hablamos de modelos de negocio en Internet, no solo son las empresas de naturaleza digital las que pueden aprovecharse del canal, sino que las empresas tradicionales deberían efectuar su transformación particular que ayudará a su capacidad de crecer y de comunicar.

Clasificación:

1) Restaurantes y bares:

- Publicar menús y cartas
- Estar presente en páginas de opiniones
- Promover ofertas en páginas de restaurantes
- Conseguir visibilidad para palabras interesantes
- Horarios y calendarios eventos
- Efectuar y gestionar reservas online
- Mostrar fotografías de comidas y platos
- Estar presente en canales con clientes

Figura 042*Páginas dedicadas a cocina, restaurantes y delivery*

2) Agencias y estudios:

- Publicación de servicios
- Escribir artículos en el blog
- Participar activamente en redes sociales
- Hacer webinars y conferencias online
- Mostrar y explicar casos de éxito
- Promover su filosofía y su marca

Figura 043

Páginas dedicadas a la promoción de variados servicios

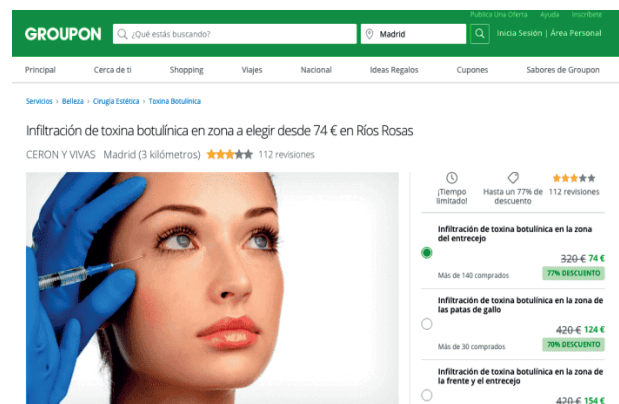


3) Salud y estética:

- Presencia en páginas de opinión
- Publicar servicios y resultados
- Promover ofertas
- Conseguir visibilidad para palabras interesantes
- Efectuar y gestionar reservas online
- Publicar artículos de interés para su público

Figura 044

Páginas dedicadas a la salud y belleza integral



4) Tiendas de calle:

- Reserva y preparación de producto
- Mostrar catálogo de productos
- Ejemplos de uso de producto
- Envío a domicilio
- Gestión de canales de consultas y dudas
- Visibilidad en resultados de Google locales
- Opiniones de clientes online

Figura 045

Páginas dedicadas a consultas y catálogos virtuales

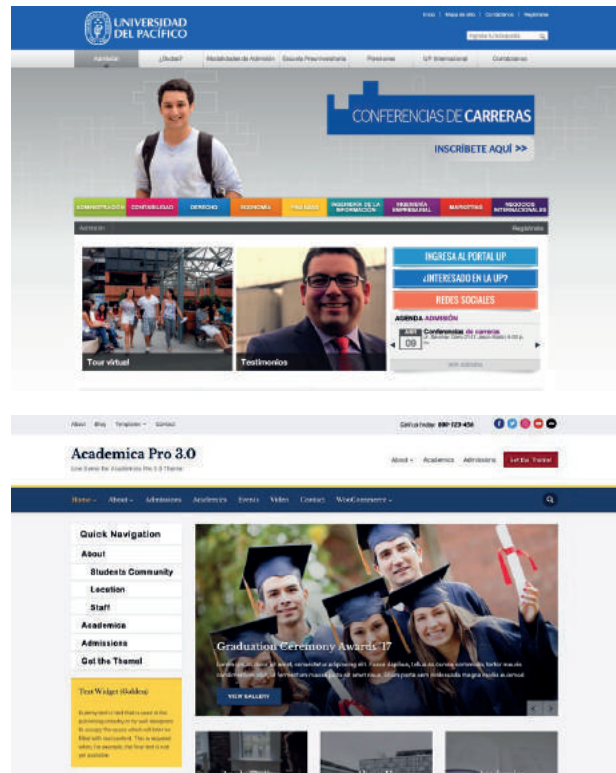


5) Educación y formación:

- Catálogo de precio y clases
- Ofertas y promociones
- Filosofía de empresa y equipo (confianza)
- Calendario y horarios de clases
- Certificaciones y diplomados
- Clases a distancia de manera virtual
- Presupuestado online
- Gestión de canales de consultas y dudas
- Visibilidad en resultados de Google locales
- Aparición en opiniones de clientes

Figura 046

Páginas de información y formación educativa virtual

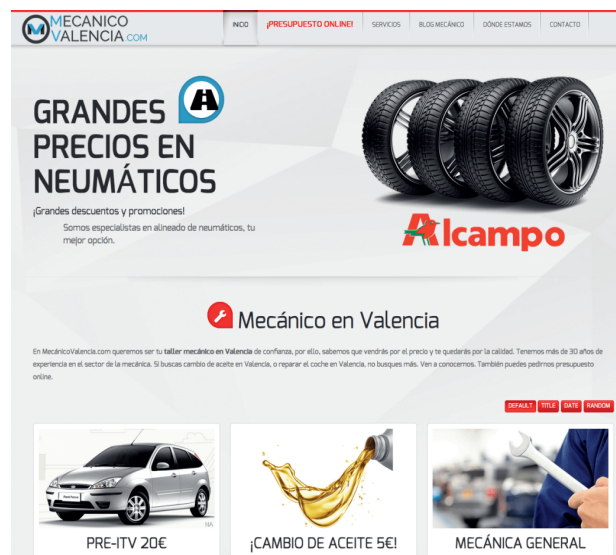


6) Talleres y automoción:

- Catálogo de servicio y precios
- Ofertas y promociones
- Filosofía de empresa y equipo (confianza)
- Reserva de citas y calendarios
- Fotos de resultados de trabajos
- Presupuestado online
- Gestión de canales de consultas y dudas
- Visibilidad y búsqueda de resultados en Google locales
- Opiniones de clientes online

Figura 047

Páginas de contenido de ofertas, promociones y consultas

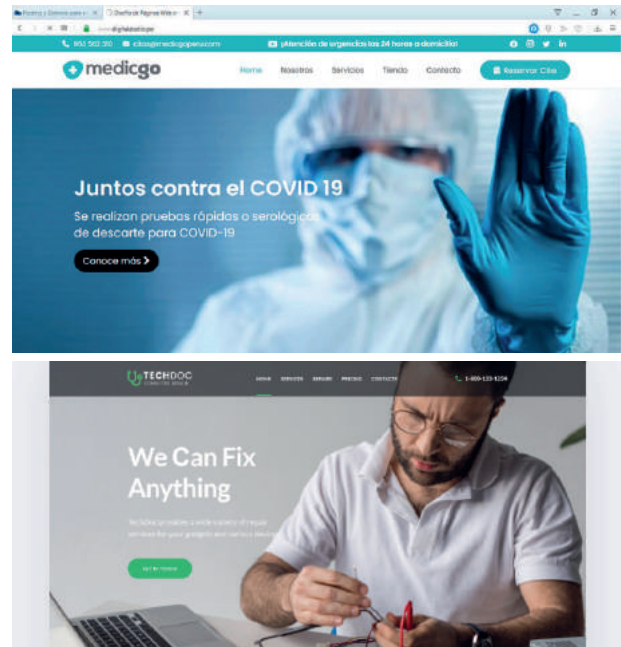


7) Servicios de urgencia:

- Visibilidad para palabras clave y Google local
- Contacto directo con cliente
- Opiniones de clientes

Figura 048

Páginas de amplio contenido de servicios urgentes



8) Marcas:

- Catálogo de productos y precios
- Envío a domicilio
- Artículos en blog para público objetivo
- Comunicación de imagen, mensaje y filosofía
- Explicación, visión e historia de la empresa
- Gestión de canales de consultas y dudas
- Potenciación de comunidad y canales sociales para generar conocimiento de marca
- Opiniones de clientes

Figura 049

Páginas con información de marcas de renombre



Internet es útil para todo tipo de empresa, solo debemos pararnos a pensar en qué valor añadido y ventajas podemos ofrecer a nuestros clientes o posibles clientes a través del canal online.

1.9.5 Gerencia Estratégica y Tecnología de la Información y Comunicación (TICs).

En el nuevo contexto de la globalización y de una creciente competitividad, es indispensable para las empresas desarrollar nuevas ideas y adaptar sus estrategias empresariales para aprovechar las oportunidades de negocios que se presentan en el mercado y garantizar su éxito sostenido (Hirscha, Almaraz & Ríos, 2015).

Los avances tecnológicos y especialmente los enmarcados en el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), han brindado diversas herramientas que le han permitido al gerente realizar un mejor rol, entre las que se encuentran los sistemas de información integrados, la minería de datos y los sistemas inteligentes; de esta manera, no se puede desconocer su importancia a la hora de definir el direccionamiento futuro de las organizaciones (Aguilera & Riascos, 2009).

El creciente uso de las TICs en la última década está revolucionando la sociedad, introduciendo profundos cambios en la forma en que se establecen las relaciones de tipo económico y empresarial (Gonzálvez, Soto, Trigo, Molina & Varajão, 2010).

La perspectiva de la globalización relacionada con la disminución de las restricciones a los nuevos flujos de comercio y capitales impone nuevos retos a la gerencia en la búsqueda del logro de los objetivos de las empresas (Cardona & Duque, 2014).

El direccionamiento estratégico es un proceso clave para conseguir los objetivos futuros de las organizaciones; por tanto, debe ser asumido con total compromiso, de tal forma que pueda ser utilizado de manera efectiva y en beneficio de la organización (Aguilera & Riascos, 2009).

La adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), beneficia a las empresas en la medida que posibilita la reducción de los costos de transacción y el incremento de la velocidad y eficiencia de los procesos y las operaciones organizacionales; permiten una mejor comunicación e interacción con clientes, socios y proveedores, proporcionando información sobre los productos, brindando servicios en línea que mejoran la calidad de atención a clientes, ofreciendo la posibilidad de compra en línea, entre otros; al mismo tiempo, con el surgimiento de Internet

y el comercio electrónico, la aparición de nuevos competidores online y de clientes cada vez más informados y exigentes subraya la necesidad de las empresas de contar con información de calidad que les permita enfrentar los desafíos de este nuevo escenario (Jones, Motta & Alderete, 2016).

En la economía actual, en la que la competencia es cada vez más fuerte debido a la creciente globalización, las organizaciones se ven en la necesidad de adaptar sus modelos de planeación estratégica (Hirscha, Almaraz & Ríos, 2015).

En el mundo competitivo de hoy, donde la globalización ahora juega un papel importante en las organizaciones, es necesario adoptar una estrategia resiliente para superar o prevenir cualquier forma de perturbación que pueda ocurrir después de un incidente (Mensah, Merkurjev & Longo, 2016).

1.9.6 Resultados y su discusión. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) y su impacto en el desarrollo económico, social y personal se han convertido en un objeto importante de las investigaciones científicas de las últimas décadas; los estudios teóricos y empíricos han demostrado la necesidad de obtener y explotar los resultados positivos (crecimiento de la productividad, expansión de la organización, eficiencia, eficacia, competitividad, etc.) de la adopción e implementación de las TICs en varias organizaciones (Tarutėa & Gatautis, 2014).

Figura 050
El impacto de las TICs en el desarrollo económico



El papel de las TICs en el logro de los objetivos estratégicos de desarrollo de la organización ha sido un área de constante debate y también se percibe en diferentes dimensiones de gestión (Okumu, 2012).

Las Tecnologías de Información y Comunicación incluyen todos los recursos informáticos que forman la base de los sistemas de información de una organización. Dentro de estos recursos, se incluyen productos y servicios tales como computadoras de escritorio, portátiles, dispositivos manejados, intranet cableada o inalámbrica, software de productividad empresarial como editor y hoja de cálculo, software empresarial, almacenamiento de datos y seguridad de red entre otros.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) influyen en el crecimiento de la economía y la eficiencia de las empresas y facilitan la innovación a través de procesos de difusión, prácticas de uso y éxito comercial, la innovación también tiene un impacto directo en el crecimiento y la competitividad (Cuevas, Estrada & Larios, 2016).

El conocimiento en las TICs es relevante en la actualidad empresarial (Aguilera & Riascos, 2009). Con el paso de los años, la implementación de las TICs en las empresas ha generado el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional, y es ahí precisamente donde radica la importancia de estas herramientas, que cada vez inciden en un mejor funcionamiento de las empresas al emplear prácticas de planificación y mejoramiento de procesos, los cuales sucesivamente afectan el rendimiento operativo organizacional (Kleinschmidt, de Brentani & Salomo, 2007).

La utilización de las TICs en los procesos estratégicos de la organización requiere de una concientización del valor que estas tienen y de un procedimiento que permita que sean utilizadas de forma adecuada (Aguilera & Riascos, 2009).

Las tecnologías de información y comunicación juegan cada día un papel más importante en las empresas; es común el uso de computadoras, de teléfonos celulares y del correo electrónico, más recientemente la realización de conferencias en línea, el comercio electrónico, así como la publicidad en Internet son técnicas cada vez más importantes. El surgimiento del Internet disminuyó de forma crucial los costos de comunicación internacional permitiendo una interacción inmediata entre diferentes empresas o las empresas con sus clientes.

Figura 051

El importante rol que juegan las tecnologías para el crecimiento



Hoy en día, es posible, por ejemplo, obtener información actualizada sobre precios o disponibilidad de productos en cualquier momento (Hirscha, Almaraz & Ríos, 2015).

La gerencia y los altos ejecutivos deben ser conscientes del impacto de las TICs en la organización, deben ser capaces de reconocer su rendimiento (retorno de valor/costo) y estar preparados para comprender y gestionar los riesgos inherentes a su utilización (Aguilera & Riascos, 2009); por lo que, la gestión de riesgos y controles en las TICs tiene un papel esencial en la protección de los riesgos relacionados con los sistemas de información, al proporcionar a las organizaciones capacidades para: alinear los niveles de riesgo con su impacto organizacional y el retorno de la inversión, optimizar la toma de decisiones y minimizar las pérdidas (Guerrero & Gómez, 2012). Como lo comentan Aguilera & Riascos (2009), si bien las TICs son una herramienta valiosa en los procesos de manipulación de información, es fundamental la experiencia y experticia del profesional responsable del direccionamiento estratégico, el cual puede definir qué tipo de herramientas son adecuadas en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico, de acuerdo con los resultados que pretende obtener.

La influencia de las tecnologías en el ámbito organizacional ha transformado y seguirá transformando considerablemente la visión estratégica de la organización; lo que lleva necesariamente a que las organizaciones realicen cambios relevantes, que en muchas ocasiones van a involucrar la misión y visión corporativas (Aguilera & Riascos, 2009).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, en este sector no se explota plenamente el potencial de las TICs, como en las grandes empresas (Consoli, 2012).

Los beneficios/ventajas de las TICs solo se producen después de un período de implementación. Dependen del tipo de negocio, cambios internos (por ejemplo, proceso de reingeniería, reciclaje de personal) y la interacción entre proveedores y clientes. Se puede clasificar los beneficios en 4 grupos: desempeño, crecimiento, expansión y nuevos productos. Para obtener mejores resultados, es importante alinear las inversiones de las TICs con las capacidades internas y los procesos organizativos (Consoli, 2012).

El análisis de los factores de adopción de las TICs y los impactos en las organizaciones son muy importantes para entender cómo estimular en las PYMEs el proceso de inversión en nuevas tecnologías para adquirir ventajas competitivas y buenos resultados empresariales (Consoli, 2012).

El uso de las TICs debe ser descrito en un plan de negocios y alineado con la estrategia corporativa y la organización interna para aprovechar al máximo el potencial tecnológico (Consoli, 2012).

1.9.7 Espacios emergentes en la implementación de las TICs. Durante los últimos años, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) manufactureras que han integrado el uso de sistemas informáticos en sus actividades operativas comerciales, se han beneficiado enormemente de la gestión de la información y de la toma de decisiones que el empresario tiene que hacer constantemente para mejorar el desarrollo organizacional (Barua, Konana, Whinston & Yin, 2004).

Las PYMEs desempeñan un papel importante en las economías creando empleos y aumentando los niveles de ingresos de la mayoría de la población; sirven como motores del crecimiento económico y la innovación, y cumplen con el objetivo social de una distribución equitativa del ingreso; sin embargo, se enfrentan a múltiples desafíos, que para minimizarlos, se han sugerido varias soluciones, incluida la adopción de las TICs para aumentar la eficiencia y la competitividad (Ongori & Migiro, 2010).

Las pequeñas y medianas empresas usan las TICs, generalmente para cubrir diferentes necesidades como la búsqueda de mejoras en los procesos de la empresa; sin embargo, las empresas de tecnologías de información han descubierto una gran oportunidad de negocio en proporcionar soluciones tecnológicas a las PYMEs (Hirscha, Almaraz & Ríos, 2015). Su innata fragilidad por la escasez de recursos se agudiza frente a los rápidos cambios tecnológicos y de mercado, y dado que muchos de los objetivos organizacionales se ven apoyados y potenciados por las TICs, las Mipymes necesitan analizar los riesgos y oportunidades inherentes a las mismas y, consecuentemente, implementar mecanismos apropiados para utilizarlas y gestionarlas, así como analizar sus impactos en el desempeño organizacional (Jones, Motta & Alderete, 2016).

Como lo plantean Ongori & Migiro (2010), los principales factores determinantes de la adopción de las TIC por parte de las PYMEs son la competencia y el acceso a los mercados internacionales. La adopción de las TICs por parte de las PYMEs incrementa el proceso de productividad, la eficiencia de las operaciones internas de los negocios y conecta a las PYMEs con más facilidad y bajo costo a los contactos externos a nivel local o mundial. Si bien la adopción de las TICs permitirá cada vez más a las PYMEs participar en la economía de la gestión del conoci-

miento, las PYMEs se enfrentan a muchos desafíos que impiden que las PYMEs adopten las TICs en sus procesos empresariales. Estos desafíos incluyen la falta de recursos financieros, humanos, inadecuación para el tipo de negocio y la seguridad y la confianza de las herramientas de las TICs. Además, la mayoría de los propietarios/administradores de PYMEs no entienden los beneficios de la adopción de las TICs, la falta de marco legal y la infraestructura inadecuada.

En este sentido, Hirscha, Almaraz & Ríos, (2015) agregan que se puedan aprovechar al máximo las TIC, es importante que existe una estrategia amplia con respecto a su integración que define una sola directriz y planeación y que incluye todas las áreas funcionales de la empresa. La integración de las TICs en las PYMEs tiene varias implicaciones positivas, pues le ayudan a incrementar su productividad y a coleccionar y organizar la información necesaria para una mejor gestión de los procesos empresariales, puede apoyar al aprendizaje, llevando a una toma de decisiones más eficaz y a través de estos procesos aumentar también la productividad y la competitividad de las empresas, permiten usar los recursos disponibles en la sociedad de manera más eficiente lo que implica que los recursos liberados se pueden invertir en otras áreas contribuyendo de esta forma a un mayor crecimiento económico, y pueden mejorar el nivel de educación de la actual y futura fuerza de trabajo, es decir, pueden representar también una inversión en capital humano que lleva igualmente a un mayor crecimiento económico.

Por su parte, Tarutéa & Gatautis (2014), con base en el análisis sistemático, lógico y comparativo de la literatura científica, analizan los posibles efectos directos e indirectos de las TICs en el desempeño de las PYMEs e identifican aquellas que podrían determinar el éxito de un negocio. Los resultados de este trabajo científico confirman que las TICs tienen un impacto en la mejora de la comunicación externa e interna y que para mejores resultados es importante alinear las inversiones de las TICs con las capacidades internas y los procesos organizativos, y que las TICs en sí no es tan importante como los logros sociales y económicos inducidos.

En el campo de la negociación internacional, Cano & Baena (2015), identifican las principales TICs que se utilizan en este proceso. Destacan que estos recursos, ofrecen otros beneficios tales como aumentar la eficiencia a través del ahorro en tiempos totales del proceso y ahorros en gastos de desplazamiento; de igual forma, ofrecen un aumento de la eficacia al reducir malent-

didados durante la negociación, brindar soporte en la toma de decisiones, manejar diferentes niveles de formalismo y formas de contactar la contraparte. Agregan que, las TICs tendrán cada vez mayor importancia y participación en cada una de las etapas del proceso de negociación internacional, especialmente aquellas que puedan reemplazar actividades y operaciones rutinarias, y las que ofrezcan un mayor potencial de integración y conectividad con otras tecnologías, facilitando al usuario la centralización de soluciones tecnológicas. Estos autores concluyen que existe una gran variedad de TICs que apoyan las etapas de la negociación internacional, brindando diversas soluciones a las necesidades específicas de cada empresa respecto al manejo de la información y comunicación.

1.9.8 Conclusiones. A partir del análisis de la literatura científica, se identifican áreas emergentes de desarrollo de las TIC, además de las convencionales grandes corporaciones, como lo son las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) y las Cadenas de suministro. Se concluye que, estas áreas requieren de acompañamiento en la implementación de las herramientas TIC, pues su sola implementación no garantiza el éxito sostenido de las organizaciones.

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), ha permitido importantes avances tecnológicos y especialmente los enmarcados en la gestión estratégica de las empresas, brindando diversas herramientas que le han concedido realizar un mejor rol, entre las que se encuentran los sistemas de información integrados, la minería de datos y los sistemas inteligentes; de esta manera se convierte en una fuente para la generación de conocimientos y la innovación.

En el contexto internacional los diferentes autores citados en este trabajo nos muestran el creciente uso de las TICs, en la última década está revolucionando la sociedad, introduciendo profundos cambios en la forma en que se establecen las relaciones de tipo económico y empresarial, además impactando favorablemente en el incremento de la productividad en las empresas. En la planificación estratégica es de vital importancia la incorporación de los objetivos y estrategias de las TICs para la mejora de la gestión de la empresa y de su competitividad.

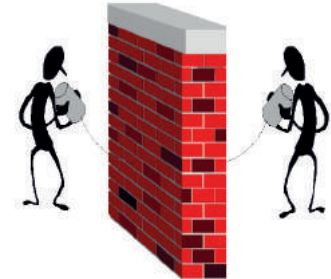
Figura 052
Tecnología de la Información y las Comunicaciones



1.10 Obstáculos, barreras y distorsiones de la comunicación

Generalmente, en el proceso de comunicación existe cierta cantidad de ruido. La señal transmitida puede sufrir pérdidas, distorsiones, interferencias, reducciones, desvíos. Estos “ruidos” se dan en todo tipo de comunicación. Un ejemplo lo tenemos en las conversaciones telefónicas, cuando el ruido físico o las interferencias dificultan la comunicación; pero no son solo dificultades del entorno físico en el que se produce la comunicación.

Figura 053
Barreras de comunicación



1.10.1 Barreras de la Comunicación en las organizaciones. Las barreras de la comunicación son aquellas perturbaciones que tienden a distorsionar, alterar y deformar, de modo imprevisible, los mensajes transmitidos.

Hay otras barreras de naturaleza psicológica que distorsionan los mensajes. Estas son más difíciles de superar, pudiendo condicionar el proceso comunicativo en un grado más que significativo. Se conoce, que dentro de las organizaciones la comunicación es dinámica y práctica por lo que debe ser un proceso cuidadoso para lograr la efectividad en el mismo, de lo contrario, se encuentran algunos problemas o barreras como las de nivel técnico, semántico y de influencia, también los de lenguaje, de filtración y percepción, todos los mencionados son comunes en los centros de trabajo.

- **Los Problemas de Efectividad:** Pueden darse por diversas causas, sea por problemas técnicos o de lenguaje, y una de sus intenciones radica en lograr el cambio de conducta deseada en el receptor, de lo contrario, la comunicación carecería del efecto deseado.
- **Problemas Técnicos:** En el problema técnico influye la fidelidad con que se transmita la información hasta él o los receptores, ya sea de forma escrita, por canal telefónico, o por medio de una mala retroalimentación, ya que, si el emisor no es cuidadoso en revisar y hacer chequeos constantes del contenido, será difícil que el interlocutor reciba un mensaje elaborado de manera íntegra.

- **Los Problemas Semánticos:** Es decir, que se refiere al significado de las palabras orales o escritas; por ejemplo, cuando el receptor no precisa el sentido de la palabra, guiándose por su cultura, podría cometer el error de darle una interpretación diferente a lo que quiso decir el emisor. Surgen en la comunicación debido a una incorrecta interpretación de los signos del código; por ejemplo, hablar en un idioma que no dominamos o emplear una terminología muy técnica que desconocemos.
- **Problemas de Lenguaje:** En este caso, los antecedentes culturales y la educación juegan un papel importante, por tal razón las palabras tienen un significado diferente para cada persona.
- **Problemas de Filtración:** Se refiere a la manipulación de la información para que esta sea vista de forma atractiva ante el receptor. Por lo tanto, el mejor determinante en la filtración radica en el número de niveles en la estructura de la organización y así evitar la modificación de los mensajes conforme pasan por cada eslabón de una red tipo cadena ascendente.
- **Problemas de Percepción Selectiva y Defensa:** Una empresa puede hundirse por la “miopía” de sus dirigentes para detectar las condiciones medioambientales y los requerimientos que imponen para su éxito en los nuevos tiempos. La frase “siempre nos ha ido bien así y nos seguirá yendo” puede revelar una incompetencia para percibir el auténtico panorama de riesgos y oportunidades al que la corporación ha de enfrentarse para sobrevivir. Por lo tanto, la dificultad de ver la realidad más allá de los intereses personales o problemas, afecta en el desarrollo de la organización.
- **Problemas Fisiológicos:** Proviene de problemas de percepción como escuchar mal, entender incorrectamente o expresarse deficientemente. Comunicarse con alguien que tiene una barrera fisiológica requiere mensajes claros y directos, ya que alguien con pérdida de la visión no puede percibir las pistas no verbales y una persona con pérdida de la audición no puede escuchar el tono y el volumen de tu voz para expresar las emociones.

- **Problemas Filosóficos:** Las personas tanto al emitir como responder un mensaje proyectan su propia personalidad y rasgos psicológicos; por ejemplo, si el emisor del mensaje tiene complejo de inferioridad siempre pondrá a salvo su orgullo, tratando de dar pistas falsas que escondan sus limitaciones.

En cambio, si es tímido contestará de la forma en que él considera que no molestará al interlocutor.

Las actitudes, los prejuicios y estereotipos son expresiones más comunes en este tipo de barreras; por ejemplo, si una persona tiene prejuicios en contra de todos los médicos, no recibirá la información de un médico de forma positiva y puede ignorar su consejo.

- **Problemas Culturales:** Esta barrera se presenta cuando existen diferencias de conocimientos entre el emisor y el receptor y, por lo tanto, esto impide la comprensión de los mensajes que se desean transmitir.

1.10.2 Otras barreras de la Comunicación Organizacional. Es importante evaluar el contexto donde se desarrolle el intercambio de mensajes, hacer seguimiento de la comunicación sin dar por hecho que los receptores la entendieron, y controlar la cantidad y la calidad de información por transmitir.

Algunos autores como Shanon plantean que para comunicarse se requiere de una fuente transmisora, un codificador, un receptor y la retroalimentación, enfatizando en que la ejecución de la misma puede verse afectada por barreras o ruidos, entre ellos los más sobresalientes son:

- **Barreras Cognoscitivas:** Nivel de conocimientos que tenga el receptor sobre el mensaje que se le quiera transmitir y la comprensión del mismo. Ejemplo: Lenguaje empleado en la emisión de mensajes independientemente del auditorio al que sea enviado.
- **Barreras Sociopsicológicas:** El sujeto va adaptando creencias, modos de vida, convicciones, que imposibilitan mantener una comunicación con el grupo. Ejemplos: los rasgos personológicos de quienes se comunican, nivel de tolerancia, estado de ánimo, normas, valores y límites.

- **Barreras Físicas:** Recursos o bienes que intervienen en la comunicación. Ruidos, paredes, obstáculos físicos.

Lo anterior son algunos elementos indispensables para comunicarse efectivamente en la organización. Logramos una comunicación eficaz cuando se intercambia, comprende, y comparte la información, haciéndola común entre todos los participantes quienes interactúan a un mismo nivel, usando mensajes claros y comprensibles para todos.

Tabla 007
Otras barreras de Comunicación Organizacional

Otras barrears de comunicación organizacional	Características	Recomendación
La de emociones	Se envía o recibe una información desde un estado de distracción o molestia.	Evite emitir los comunicados importantes en momentos que se perciba cierta tensión en el clima organizacional.
Ausencia de planeación	Improvisa el proceso de comunicación sin cumplir los objetivos.	Analice los mensajes por transmitir, mientras elige el canal y el espacio de tiempo acorde para superar los obstáculos.
Evaluación anticipada	Se trasmite un contenido sin prestar atención al emisor.	Evite juzgar el mensaje de manera precipitada y subjetiva.
Desconfianza o temor	En el lugar de trabajo los directivos son amenazantes u hostiles, el efecto puede ser una actitud temerosa, lo que conlleva a un bloqueo de la comunicación.	Establecer un trato respetuoso con los subordinados y pares.
La mala administración	Es notable en la estructura de la empresa o en la planificación del proceso comunicativo.	Evite un protocolo de actuación obsoleto y poco atractivo.

1.10.3 Recomendaciones a tener en cuenta para el manejo de las barreras en la comunicación tanto en la esfera laboral como personal.

- ✓ *Hacer un seguimiento de la comunicación.* No dar por hecho que la otra persona entendió, ya que puede ser mal interpretado. Por eso, debemos verificar si el receptor recibió el mensaje como nosotros lo esperábamos.
- ✓ *Controlar la cantidad y la calidad de información.* No decir demasiadas cosas para que las personas distinguan lo principal de lo secundario.
- ✓ *Usar la retroalimentación.* Pedir al receptor que diga con sus propias palabras el mensaje que acaba de recibir, con el fin de verificar si la información fue entendida o si lograron lo buscado.
- ✓ *Desarrollar la empatía.* Ponerse en los zapatos de la otra persona. Ser empático ayuda a visualizar cómo va a ser entendido y a diseñar la comunicación de acuerdo con el receptor.
- ✓ *Simplificar el lenguaje.* El lenguaje complejo es fuente de malos entendidos, si nuestro lenguaje no es comprendido por el receptor, no lo usemos; si el lenguaje está a su nivel mejora la comunicación.
- ✓ *Repetir.* Cuando comuniquemos algo complicado, no dudemos en repetirlo de distintas maneras, con el fin de asegurarnos que el receptor entienda correctamente, repetir la información ayuda mucho a aclararla.
- ✓ *Escuchar.* Buscar activamente el resultado de lo que se comunica. Hacer preguntas que le indiquen a la otra persona que está buscando comprenderla. Dejar que los demás hablen también.
- ✓ *Controlar las emociones.* Si nos damos cuenta de que estamos alterados, es preferible posponer la comunicación.
- ✓ *Mantener el contacto visual.* Cuando hablemos o escuchemos, miremos a la gente, esto indica a la otra persona que se está prestando atención.

1.11 Orientaciones Prácticas y Casos de aplicación

Ejercicio 1. Sobre Expresión no verbal

Ejercicio A: Manejo de los movimientos del cuerpo y rostro para mejorar la expresión corporal al momento de emitir un mensaje.

- ✓ Piensa en el mensaje que vas a comunicar.
- ✓ Párate frente a un espejo y pídele a alguien que te grabe.
- ✓ Simula que vas a dar la información ante un grupo de personas.
- ✓ Usa los movimientos de tu cuerpo y rostro para acompañar el mensaje verbal.
- ✓ Repite el ejercicio con las expresiones corporales de tipo emblemas, ilustradores, reguladores y adaptadores respectivamente.
- ✓ Obsérvate en el video las veces necesarias, para que puedas evaluar si las expresiones de tu cuerpo son congruentes al mensaje que deseas transmitir.

Ejercicio B: Contacto visual y expresión facial.

- ✓ Piensa en el mensaje que vas a comunicar.
- ✓ Párate frente a un espejo y pídele a alguien que te grabe.
- ✓ Simula que vas a dar la información ante un grupo de personas.
- ✓ Usa distintos tipos de miradas y expresiones del rostro para acompañar el mensaje verbal.
- ✓ Repite el ejercicio con los diversos tipos de miradas y movimientos en tu cara.
- ✓ Obsérvate en el video las veces necesarias, para que puedas evaluar el mensaje que transmites según el tipo de mirada y la expresión facial respectivamente.

Ejercicio 2. Sobre Manejo de la voz

Ejercicio: Para el dominio y uso correcto de la voz considerando el tono, el ritmo y volumen de la misma, según el contexto del mensaje.

- ✓ Piensa en el mensaje que vas a decir.
- ✓ Grábate todas las veces mientras hablas.
- ✓ Repite el mensaje tres veces usando el tono de voz ascendente, descendente y mixta respecti-

vamente.

- ✓ Luego, repite nuevamente el ejercicio dos veces con el ritmo rápido y lento respectivamente.
- ✓ Ahora, vas a expresar el mensaje dos veces, la primera con el volumen de voz alto y la segunda con el volumen bajo.
- ✓ Escucha la grabación, analiza qué transmites y hazte correcciones en cuanto al manejo de tonos, velocidad y volumen de tu voz.

Ejercicio 3. Sobre Estilos de comunicación

Para reconocer el estilo de comunicación personal y de los demás.

- ✓ Escoge a cuatro personas de tu organización aleatoriamente.
- ✓ Define ante el grupo, cada uno de los cuatro estilos de comunicación (pasivo, agresivo, pasivo-agresivo y asertivo).
- ✓ Escriban un dialogo de trabajo.
- ✓ Asígnale a cada persona un estilo de comunicación al azar.
- ✓ Pídele a cada integrante que exprese la frase del dialogo con el estilo que le fue asignado (la frase, la debe decir a un compañero).
- ✓ Repitan el ejercicio hasta que todos hayan representado todos los estilos de comunicación.
- ✓ Observa las actitudes que involucra cada estilo de comunicación y reconoce los mismos en cada miembro de tu equipo de trabajo para realizar las correcciones necesarias.

Caso Práctico 1. Carta sin firmar

A continuación se presenta un caso práctico y se requiere que usted como asesor encuentre la mejor solución, aplicando sus conceptos de administración.

El jefe de la sección tintorería de una fábrica de alfombras deja sobre su escritorio una carta sin firmar, indicándole a su asistente antes de salir que la carta debe enviarse al correo ese mismo día debido a que el tipo de colorantes que en ella se pedía se necesitaba urgentemente.

Al no regresar, el asistente firmó la carta y la despachó. Al día siguiente, habiendo el jefe gestionado los colorantes en otro laboratorio, éste despide a su asistente por abuso de confianza.

Preguntas:

¿Cómo se habría evitado este problema?

Una vez presentado el problema **¿Cuál sería su solución al mismo?**

Caso Práctico 2. La Empaquetadora de alimentos

Miguel, es un supervisor de la sección de empaquetado de una planta de tratamiento de alimentos y sostiene un diálogo con Mari, una trabajadora que se dedica al manejo de una máquina etiquetadora. El motivo de esta conversación está centrado en que Mari acaba de cometer un error muy grave y costoso para la empresa, al no cambiar un rollo de etiquetas justo en el momento que hubo un cambio en los productos procedentes de la cadena de empaquetado. Aquí el diálogo:

Miguel.– Pero, ¿cómo es posible que le haya ocurrido? Le he dicho infinidad de veces que tuviera cuidado.

Mari.– Pensé que la empaquetadora me avisaría cuando cambiara de producto, pero no me dijo nada.

Miguel.– Cuando le dije “empaquetadora”, me refería a la máquina, no a la persona. ¿No ve cómo parpadea una luz roja en la máquina empaquetadora cuando cambia de producto?

Mari.– Me temo que no le comprendí bien. De todos modos, recuerdo que el día que me habló de eso estaba muy preocupada por mi madre, ya que había ingresado al hospital para una operación peligrosa. Además, tampoco sabía que una equivocación en el etiquetado fuese tan grave.

Preguntas:

1. Considerando el flujo de comunicación organizacional **¿Qué tipo de comunicación se da entre Miguel y Mari?**
2. **¿Qué barreras de comunicación identifica en el caso?** Explique cada una.
3. **¿Qué mecanismo de retroalimentación pudo utilizar Mari para lograr una comunicación efectiva?**
4. **¿Qué podría haber hecho Miguel como jefe para cerciorarse que el mensaje había sido entendido por Mari?**
5. **¿Considera usted que Mari escuchó activamente?** Sustente en forma breve su respuesta.

Caso Práctico 3. La Empresa “No Tóxica S.A.”

ANTECEDENTES

La empresa “No Tóxica S.A.”, está dedicada a producir insumos químicos para la industria alimentaria y ha tomado la decisión de utilizar el enfoque de sistemas y la técnica de la administración por objetivos, por lo que les permite a los directores de las áreas funcionales establecer sus metas de producción y de operación con total “libertad”, ya que se parte de la premisa de que nadie más sabe de su área que los propios directivos, siempre y cuando el programa anual represente un crecimiento económico, financiero, de mercado y de producción.

HECHOS

Al aproximarse el fin de un período anual, el Director General de la empresa les solicitó a los demás directores de área que presentaran su proyecto de operación y metas para el próximo período. El Director de Finanzas C.P. Raúl Nogales, fijó como meta un crecimiento de utilidades netas de 15% sobre el rendimiento anterior, que había sido de 13.5%, ya que la Junta de Accionistas insistía en que el negocio debería duplicar el valor de las acciones cada cinco años, ya que el año anterior no se había alcanzado la meta. Ello implicaba, vender 20% más y disminuir costos en producción y distribución. El Director de Producción informó que el próximo año solo crecería un 2% la producción, ya que requería instalar equipo nuevo que demoraría tres meses, reordenar el lay out y capacitar al personal con la nueva tecnología; a su vez, el Director de Mercadotecnia señaló que un nuevo competidor estaba ofreciendo productos similares, a menor precio, por lo que no podría aumentar los precios de venta, que él solo se comprometía a vender lo mismo siempre y cuando no se atrasara la producción. Finalmente, el Director de Recursos Humanos dijo que mucho del personal actual estaba viciado y no recomendaba que se capacitara a todos para la nueva tecnología, por lo que los costos de operación por sueldos y salarios se incrementarían.

Al realizar la junta para determinar el plan de operación del próximo ciclo, el Director General, ingeniero Corrales, escuchó las diferentes propuestas y procuró dejar en libertad a los integrantes de la alta gerencia; solo les indicó que deberían discutir ampliamente las propuestas y llegar a una solución integral. Les exhortó a verse como un sistema y no como islas, afirmando lo siguiente: “Mientras cada área se encierre en sí misma, lo único que se conseguirá es un desastre. El trabajo

en equipo implica que todos se entiendan entre sí e integren soluciones y decisiones de ganar-ganar. Con creatividad se pueden encontrar soluciones que nos beneficien a todos”.

Después de varias juntas, los directores de las áreas no llegaron a ningún acuerdo y el Director General tomó la decisión de apoyar al Director de Finanzas en razón de que la Junta de Accionistas había indicado a él y al contador que “los negocios solo son para ganar dinero”.

Preguntas:

- 1. ¿Hasta dónde el fundamento de la AxO que establece que “cada miembro de la organización debe tener libertad para fijar sus metas” es útil? ¿En qué sí y en qué no?**
- 2. Discutan en grupo: ¿por qué los miembros de una organización se les debe ver como un sistema interdependiente y los directores de las áreas no solo deben trabajar para su función?**
- 3. El director general debe coordinar a las áreas como función principal y debe lograr la armonía y la cooperación de todas; sin embargo, en este caso no lo hizo. ¿Es correcto solo tener la visión financiera? ¿Los resultados financieros se pueden obtener sin los resultados de producción, de mercadotecnia y de recursos humanos?**
- 4. ¿Hasta dónde el director general puede exigir resultados de producción a las áreas en las que no les dio libertad?**
- 5. ¿El contador de la empresa debe prepararse en áreas de producción, mercadotecnia y recursos humanos para integrarse mejor a los equipos de trabajo? A su vez, ¿las áreas de ingeniería, mercadotecnia y recursos humanos deben conocer a las otras áreas en lo relativo a lo que hace la empresa?**
- 6. ¿Deberían todos conocer las técnicas administrativas?**
- 7. ¿El director general de la empresa comprende bien la naturaleza de la AxO o está aplicando mal la técnica?**

Caso Práctico 4. ¿Política Inhibidora?

NovaData S.A. es una empresa dedicada al desarrollo del software a la medida, y a la representación de ventas de productos de software desarrollados por compañías extranjeras. A la vez,

es una de las empresas de la Corporación Preciado, que cuenta con empresas en distintos sectores industriales en el Perú y ha establecido recientemente algunas alianzas con otros países en Latinoamérica.

La Corporación Preciado cuenta con una filosofía organizacional que es motivo de orgullo para sus directivos y la mayor parte de su personal. Algunos de los valores que éste propugna son: adaptación al cambio, vocación de servicio, comunicación, confianza y respeto mutuo. La organización busca a través del compromiso de las personas con la institución y busca interdependencia a través del “interés común” en el propósito de la organización, dentro de un clima de relaciones de confianza y respeto.

Para el desarrollo de sus actividades principales, NovaData S.A. cuenta con un pequeño centro de cómputo, con el que además brinda servicios a otras empresas de la corporación. Su correcto funcionamiento es la responsabilidad del área de Operaciones.

Hasta hace poco en el centro de cómputo trabajaban seis personas en turnos rotativos. Durante el día cumplían su turno cuatro personas en forma coordinada; por la noche solo trabajaba una persona. Sin embargo, como el volumen de servicios a las empresas de la corporación se vio incrementado, NovaData S.A. decidió contratar a dos personas más: Carlos Meneses y Marcia Callirgos.

La política de la empresa siempre fue abierta a la contratación de hombres y mujeres en todos los niveles y áreas de la organización; pero en el área de Operaciones no existía hasta ese momento ninguna mujer operadora. Marcia, programadora formada en un instituto superior, de 28 años de edad, fue la primera.

Ella fue recomendada por uno de los gerentes corporativos, el ingeniero Jacobo Murcia, por lo que Gustavo Lecaros, el jefe de Operaciones, se sintió confiado durante el proceso de selección y se limitó a evaluar los conocimientos técnicos de Marcia, con resultados satisfactorios.

A los pocos días de desempeñar sus nuevos puestos, Carlos y Marcia, demostraron que poseían una inteligencia rápida y eran muy tenaces en la ejecución de sus tareas.

Ambos eran técnicamente buenos; sin embargo, mientras Carlos se había adaptado plenamente al clima organizacional de NovaData S.A., habituado al trabajo en equipo y participaba de todas

las actividades que se realizaban allí. En cambio Marcia, se mostraba cada día más intransigente, orgullosa, muy independiente y poco sociable. Se la consideraba una persona conflictiva, unos decían que era problema de personalidad; otros, que de su carácter, pero nadie se explicaba el por qué de su comportamiento.

El trabajo de operador exige mucha comunicación con el personal de otras áreas de la organización, disposición para solucionar problemas de los demás a la brevedad posible, estrecha coordinación con el grupo de trabajo y adaptación al cambio para enfrentar la constante variación de la tecnología. Por ello, para Gustavo Lecaros fue evidente, muy pronto, que la selección de Marcia no fue una decisión acertada, ni para su área ni para las demás áreas de la organización. Pensó que era necesario prescindir del trabajo de Marcia, y se acercó a conversar con su gerente Santiago Reaño, quienes sostienen este diálogo:

Santiago.— No termino de comprenderle señor Gustavo. Primero me dices que los resultados de los trabajos que se le han asignado a esa señorita son impecables, que rinde más allá de lo esperado, y luego me dices que tienes dudas, que no sabes si será capaz de cumplir bien con todas las responsabilidades que se le asignen.

Gustavo.— Tal vez no me he explicado bien. El problema es que técnicamente es muy eficiente, pero tiene problemas severos de personalidad. Ya está trabajando dos semanas y todavía no se ha integrado, es demasiado conflictiva.

Santiago.— ¡Gustavo, Gustavo! ¿creo que es muy corto el plazo para realizar una aseveración de esta naturaleza? Tú me planteas una simple intuición, ¿o es que acaso hay algún hecho concreto que yo deba conocer?

Gustavo.— ¡No! No ha ocurrido ningún hecho particular, son una serie de hechos menudos... Será como tú dices: esperaremos.

Santiago.— Bueno, entonces hay que darle la misma oportunidad que al resto de sus compañeros.

Hasta ese momento, Marcia y Carlos, habían venido trabajando exclusivamente durante el día, como en período de entrenamiento. Después, estuvieron listos para iniciar sus turnos de operadores en la organización. Durante las dos semanas que Marcia trabajó en el tercer turno, es decir, por las noches —en forma intermediaria—, se registraron hasta tres quejas por objetos perdidos. No

se pudo descubrir si la responsabilidad era del área de operaciones, del personal de limpieza o del mismo personal de seguridad.

Gustavo tenía razones para adjudicar a Marcia la responsabilidad de las pérdidas; antes no se había registrado pérdidas en la empresa, y ella era la única que se había quedado en esa área las noches en que ocurrieron las pérdidas. No eran razones suficientes, pero no quería esperar más. Pensaba que lo más conveniente era despedir a Marcia de la organización, no quería arriesgar el buen desempeño de su área por una persona conflictiva.

Conversó nuevamente con su gerente, pero éste rechazó su pedido formal por parecerle infundado. Gustavo se preguntaba por qué su jefe actuaba así: “Tal vez Marcia cuenta con la protección del gerente corporativo que la recomendó y Santiago prefiere evitarse un problema mayor”. Además, Gustavo se recriminaba a sí mismo por no haber seleccionado correctamente a la persona idónea.

Una semana después el problema se agravó. Una noche, de madrugada, cuando cumplía su turno, Marcia salió un momento de la sala de Operaciones, y cuando quiso volver a ingresar, se dio cuenta de que había olvidado las llaves dentro. En lugar de pedir ayuda al vigilante, intentó trepar por una pared externa del segundo piso para ingresar por la ventana del tercer piso, donde se encontraba la sala de Operaciones, pero perdió el equilibrio, cayó y perdió el conocimiento. Aproximadamente dos horas después, a las 5:00 de la mañana, los vigilantes encontraron su cuerpo ensangrentado y la condujeron de emergencia a la clínica más cercana.

La gerencia de recursos humanos asumió todos los gastos del infortunado suceso por considerarlo un accidente de trabajo. Gustavo Lecaros nunca estuvo de acuerdo con esa decisión, decía: “El accidente no ha sido causado por ningún riesgo en el cumplimiento de las funciones, sino porque ella es una persona con poco sentido común, muy autónoma e incapaz de pedir ayuda. El problema es ella, siempre ha mostrado conductas insólitas...”

La recuperación de Marcia demoró un año, transcurrido el cual se reincorporó a la empresa. La gerencia de Recursos Humanos se dedicó a buscar un puesto a la medida de sus condiciones físicas (laboraba en sillas de ruedas); sin embargo, no permaneció mucho tiempo en puesto alguno. En

todos ellos mostraba gran insatisfacción, a pesar de que sus compañeros de trabajo se mostraban amigables y la trataban con especial cariño, sobre todo el personal de otras oficinas.

Las pérdidas de objetos han continuado y aún no se han encontrado pruebas contundentes de la culpabilidad de alguien. Los conflictos de Marcia con sus compañeros de oficina se han agudizado por la agresividad con la que ella los trata habitualmente. Se supone que es por la frustración debida a su limitación física, que le impide la culminación de sus proyectos.

Jacobo Murcia, el gerente corporativo que la recomendó, admite que pudo haberse equivocado y está a favor de que se tome la medida más conveniente para la empresa. Sin embargo, dada la gran orientación de la empresa hacia su personal, manifiesta una gran preocupación por el impacto que la decisión que se tome sobre Marcia pueda causar en el resto de los trabajadores. Más aún desde que el resto del personal se ha acercado tanto a ella. No quiere que quede precedente alguno de un trato inadecuado hacia el personal de la empresa. Cree que los trabajadores poco enterados de los detalles del problema podrían creer que la empresa se deshace de ella por sus limitaciones físicas.

El caso ha sido encargado a Gustavo Lecaros en su calidad de jefe de Operaciones, quien ha estado barajando las siguientes alternativas:

- 1) Hablar con ella en forma clara, abierta y sincera del problema. Proponerle una etapa de rehabilitación física y psicológica, de manera que se pueda neutralizar la frustración que pueda sentir por su exclusión.
- 2) Buscar una tarea específica que no requiera de mucha movilidad ni interacción con los demás; intensificar las medidas de seguridad y esperar que se aburra.
- 3) Simplemente no renovarle el contrato el próximo año.

CAPÍTULO II

2

Emociones y Motivación

2.1 El cerebro y las emociones

2.1.1 Introducción. El cerebro es, básicamente, una máquina predictiva encaminada a reducir la incertidumbre del entorno. Imagine el lector que, mientras se encuentra en su trabajo, yo me acerco hasta su casa y cambio el pomo de la puerta. Usted llega a casa de noche y la luz del portal no se enciende, agarra el pomo de su puerta con la mano y percibe que algo no va bien, es decir, su cerebro ha llevado a cabo una predicción de lo que se va encontrar cuando atrape el pomo entre sus manos. Cuando intentamos definir el concepto de “funciones ejecutivas” nos referimos a la capacidad de establecer soluciones a un problema novedoso llevando a cabo predicciones de las consecuencias a las que nos puede llevar cada una de las soluciones imaginadas. ¿Y qué ocurre cuando realizamos predicciones sobre las conductas, los pensamientos, las creencias o las intenciones de otros?

El concepto de “Teoría de la mente” (que en inglés se conoce como ToM: “Theory of Mind”), se refiere a la habilidad para comprender y predecir la conducta de otras personas, sus conocimientos, sus intenciones y sus creencias. Desde este punto de vista, este concepto se refiere a una habilidad ‘heterometacognitiva’, ya que hacemos referencia a cómo un sistema cognitivo logra conocer los contenidos de otro sistema

cognitivo diferente de aquel con el que se lleva a cabo dicho conocimiento. La terminología asociada a este concepto es variada: se han utilizado diversos conceptos, como ToM, cognición social, mentalización, psicología popular, psicología intuitiva o conducta intencional.

Figura 054
Concepto de Teoría de la mente



2.1.2 El cerebro triuno y la amígdala. Este estudio tiene por objetivo ofrecer un análisis sobre el cerebro triuno y la inteligencia ética, matriz fundamental de la inteligencia multifocal, tomando en cuenta una de las teorías que la sustentan como son los diferentes tipos de inteligencias múltiples establecidas por Beauport y Cury (2004). El sustento teórico está basado en los contenidos de Martín (2005), Belohlavek (2007), Gallegos (2002), Beauport y Cury (2004), entre otros. El estudio se realiza bajo un enfoque simbólico interpretativo por medio de una metodología cualitativa de tipo descriptiva y diseño no experimental, mediante un análisis documental.

A este respecto se establece que la inteligencia ética es un mecanismo mental que construye los preconceptos estructurales y las reglas de juego con que un individuo aborda la realidad, es decir, es la capacidad de la formación general, prediciendo el comportamiento para el logro de objetivos organizacionales.

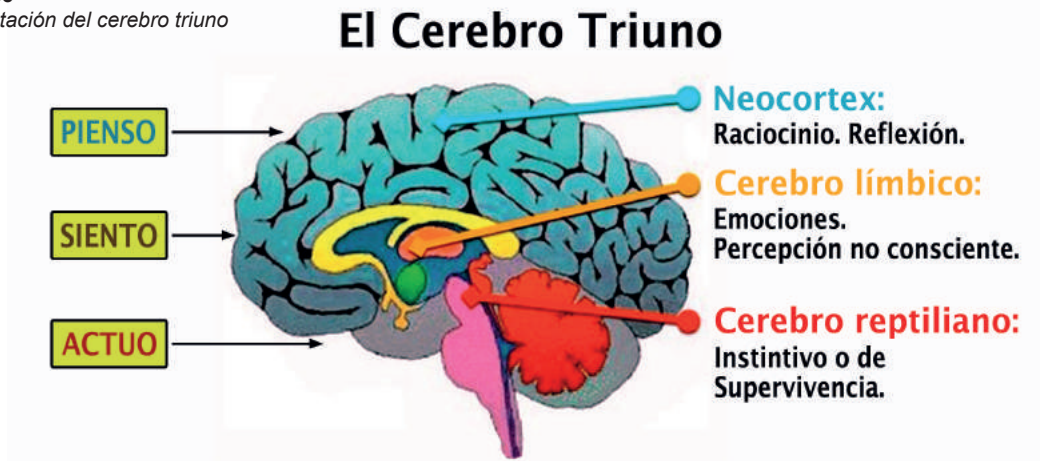
Las consideraciones finales se enfocan en obtener el conocimiento más amplio dentro de las organizaciones, permitiendo recapacitar ante las debilidades que se presentan, reflexionando sobre el cerebro triuno aplicando la inteligencia multifocal, matriz fundamental de la inteligencia ética y de qué manera el razonamiento visualiza las fortalezas, no obstante, las debilidades que se presenten.

- **El cerebro.** Evolutivamente se encuentra formado por la superposición de tres cerebros, los cuales trabajan de forma conjunta, mientras que cada una se centra en ciertas funciones concretas.

Por consiguiente, los nombres del cerebro triuno son los siguientes:

- El cerebro más primitivo, el reptiliano, el cual se encarga de las funciones vitales relacionadas con la supervivencia de la persona, como beber, dormir y comer. Ahora bien, según la psicología, la función de este cerebro es actuar rápido y de manera instintiva para asegurar la supervivencia.
- El cerebro emocional o límbico considerado como el centro de las emociones, es decir: encargado de producir emociones, también es responsable de regular las emociones y modular el modo en el que se expresan.
- La capa más externa es la corteza cerebral o neocórtex es el asiento de los pensamientos y de los sentimientos, se encarga del procesamiento cognitivo, de razonar, evaluar y tomar decisiones.

Figura 055
Representación del cerebro triuno



En este punto será indispensable generar situaciones que produzcan respuestas emocionales intensas para vincular a los colaboradores con recuerdos emocionales agradables, porque si la persona experimenta una circunstancia acompañada de alguna emoción intensa, será poco probable que la misma, sea olvidada. En consecuencia, será más fácil que los individuos adopten cierto nivel de compromiso en su lugar de trabajo.

A continuación, las características más resaltantes del cerebro triuno:

Tabla 008
Características del cerebro triuno

Sistemas Cerebrales	Cerebro primitivo o reptil	Cerebro emocional o límbico	Neocortex o Cerebro racional
Características	<ul style="list-style-type: none"> ● Están las funciones básicas de supervivencia, como el mantenimiento personal, el huir ante peligros, el poder de pelear, la tendencia a agruparse, los instintos reproductivos y todos los comportamientos que puede realizar de forma automática. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Donde se encuentran las emociones, sentimientos, motivaciones, afectos, estados de ánimo y deseos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se encarga del pensamiento abstracto y creativo. ● Permite comprender las relaciones, hacer análisis críticos, anticipar y planificar; además de realizar operaciones matemáticas y lógicas. ● Ayuda en los procesos de autoconciencia, de reflexión y de organización.

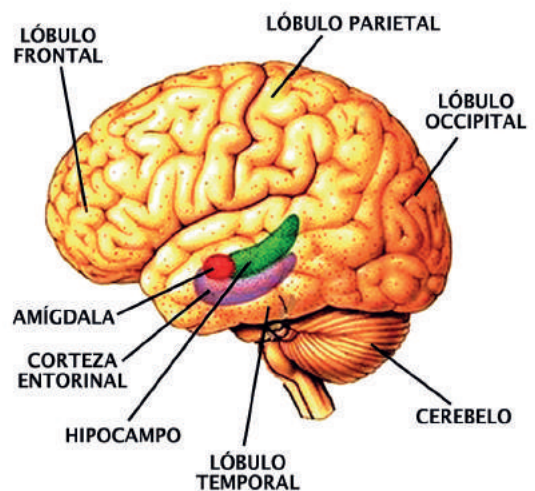
- **La amígdala.** Por otro lado, según Goleman, (1985): “*La amígdala está especializada en las cuestiones emocionales y en la actualidad se considera como una estructura límbica muy ligada a los procesos del aprendizaje y la memoria*” (p.27).

La amígdala figura una especie de depósito de la memoria emocional, incluso representa un depósito de significado. Por tal motivo, la amígdala también está ligada con los afectos, las pasiones y tiene una importante interrelación con el neocórtex lo cual conforma el núcleo de la inteligencia emocional.

La amígdala parece desempeñar una importante función en las emociones y la conducta social ya que su principal cometido es convertir las representaciones perceptuales en cognición y conducta para dotar de valor emocional y social a dichos estímulos. Los estudios en humanos con lesión en la amígdala han demostrado la implicación de ésta en el reconocimiento de expresiones faciales de emociones, especialmente del miedo, por lo que podemos afirmar que la amígdala desempeña una función crucial en el reconocimiento y la identificación de las emociones. Además, algunos trabajos han señalado la participación de la amígdala en el reconocimiento de la prosodia emocional, particularmente, de las expresiones de ira y miedo. Sin embargo, otros estudios no han podido replicar estos hallazgos.

En términos generales podemos afirmar que los estudios lesionales han encontrado dificultades en el reconocimiento facial de emociones como consecuencia del daño cerebral amigdalino bilateral: algunos han hallado dificultades en reconocer la expresión del miedo, mientras que en otros esta dificultad se ha hecho extensiva a otras emociones negativas como el asco, la rabia o la tristeza. Aunque estos datos pueden generar cierto debate, parece plausible afirmar que la amígdala reconoce el peligro y la amenaza con el fin de procesar los estímulos y ayudarnos a resolver la ambigüedad del ambiente para poner en marcha conductas de retirada.

Figura 056
Localización de la amígdala dentro del cerebro



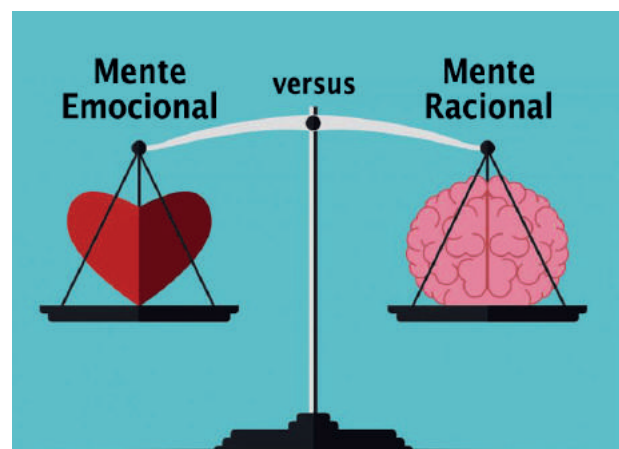
2.1.3 Las emociones. Se entiende por emoción al conjunto de reacciones orgánicas que experimenta un individuo cuando responden a ciertos estímulos externos que le permiten adaptarse a una situación con respecto a una persona, objeto, lugar, entre otros. La palabra emoción deriva del latín “*emotio*” que significa “movimiento e impulso”, es decir, que en cada emoción se encuentra implícita una tendencia hacia la acción. Siendo estas, las causantes de diversas reacciones orgánicas que pueden ser de tipo fisiológico, psicológico o conductual, por lo que dichas reacciones pueden ser tanto innatas como también estar influenciadas por las experiencias o conocimientos previos.

Así mismo, se conoce que en el ámbito laboral las personas no solo se enfrentan con las emociones propias sino también con las de sus pares, por tal razón, vale la pena comprender que todos cuentan con una mente emocional la cual es mucho más veloz que la mente racional. Por ejemplo, cuando una persona actúa por impulso y a media respuesta se descubre pensando ¿por qué he hecho esto?, pues, es una señal de que la mente racional está comenzando a activarse de forma menos rápida que la mente emocional.

Por otro lado, las emociones también pueden afectar al comportamiento de los colaboradores en el lugar de trabajo. Generalmente, los sentimientos y el carácter de un colaborador tienden a generar un impacto significativo en su rendimiento laboral, en su habilidad para tomar decisiones, integrarse con espíritu de equipo y liderazgo, así mismo con su productividad.

Por lo tanto, la mente emocional tiene la característica de ponerse en funcionamiento sin detenerse, sin embargo, mayor parte del tiempo estas dos mentes –la mente emocional y la mente racional– actúan en colaboración una con la otra para servir de guía en el diario vivir. Por consiguiente, lo deseable para el individuo es que haya un equilibrio entre ambas, dando como resultado final la toma de decisiones y de voluntades.

Figura 057
El equilibrio entre lo emocional y lo racional



- **Recomendaciones.** Se sugiere ser honesto con lo que siente, así mismo en vista de que las emociones son difíciles de manipular en el primer momento, resulta oportuno dejar que la emoción se baje para luego pensar con claridad sobre la misma y lo que se va a decir. Por otro lado, no siempre el problema radica en la situación, sino en la respuesta emocional que se da en la persona ante ciertos momentos, por ello, es mejor que se pretenda cambiar la reacción y que procure expresar las emociones de forma controlada y adecuada a la circunstancia y de esa manera se podrá contribuir al cuidado de las relaciones profesionales pertinentes para las negociaciones y los procesos de trabajo.

2.1.4 La motivación. Pirámide de Maslow. La pirámide de Maslow es una teoría de motivación que trata de explicar qué impulsa la conducta humana. Consta de cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que atraviesan todas las personas. En el nivel más bajo de la pirámide se encuentran nuestras necesidades más básicas, como alimentarse o respirar. Cuando satisfacemos esas necesidades primarias, estamos rellenando la base de la pirámide, y solo al cubrir esas necesidades podemos subir al siguiente nivel donde se encuentran las necesidades secundarias y, más arriba, las necesidades terciarias.

El nombre de la pirámide se debe a su autor, el psicólogo humanista norteamericano Abraham Maslow (1908-1970), que en la primera mitad del siglo XX formuló en su obra *“Una teoría sobre la motivación humana”* (A Theory of Human Motivation) la teoría de la pirámide de Maslow, una de las teorías de motivación más conocidas.

La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow explica de forma visual el comportamiento humano según nuestras necesidades. En la base de la pirámide aparecen nuestras necesidades fisiológicas que todos los humanos necesitamos cubrir en primera instancia. Una vez cubiertas estas necesidades, buscamos satisfacer nuestras necesidades inmediatamente superiores, pero no se puede llegar a un escalón superior si no hemos cubierto antes los inferiores, o lo que es lo mismo, según vamos satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, desarrollamos necesidades y deseos más elevados. Esta teoría es muy utilizada actualmente. Uno de los campos donde más se analiza y estudia la pirámide de Maslow es en el marketing. Las empresas adecuan su producto, su mensaje y su comunicación al escalón de necesidad que creen que pueden cubrir y satisfacer.

Figura 058
Los 5 niveles de la pirámide de Maslow



1. **Necesidades básicas o fisiológicas:** Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.
2. **Necesidades de seguridad:** Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.
3. **Necesidades sociales:** Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.
4. **Necesidades de estima o reconocimiento:** Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.
5. **Necesidades de autorrealización:** Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.

2.2 Relaciones y Habilidades sociales

El ser humano desde siempre es un ser social, ya sea por necesidades de seguridad, pertenencia, afecto o supervivencia, las personas han decidido formar sociedades de gran tamaño así como sociedades pequeñas de mayor cercanía. La interacción humana ha evolucionado a lo largo del tiempo y a medida que ha avanzado la sociedad han avanzado también las relaciones interpersonales siendo cada vez más complejas.

Desde que nacemos hasta que morimos, estamos continuamente en contacto con otras personas y en la base de esta interacción, está el proceso de socialización.

- **¿Qué es la socialización?** Podemos decir que es el proceso a través del cual se adquieren: normas, hábitos, costumbres, elementos de identidad cultural, que permiten el proceso de aprendizaje y adaptación al medio. Aprendizaje que les permite a las personas formar las capacidades necesarias para desempeñarse con éxito en la interacción social y en las relaciones con los otros.

2.2.1 El Comportamiento Emocionalmente Inteligente. Según L. Fernández (2000): *“El comportamiento es la forma de actuar de cada persona. Es la exteriorización de su ser interno, por tanto es modificable, flexible y dinámico”*. Esto significa que se puede cambiar en dependencia de la calidad y fortaleza de nuestros recursos personales y cómo manejemos nuestra automotivación, autorregulación y la valoración que tengamos de nosotros (hago referencia a estas tres categorías porque son indispensables cuando hablamos de Inteligencia Emocional), influyen también determinantes de tipo biológico y social.

Las emociones ocurren naturalmente y se reflejan y vinculan con el comportamiento, por lo que pueden afectar a los demás de una manera positiva o negativa. Por ejemplo, un colega que bromea y hace un comentario agradable mientras trabajas en una tarea poco agradable puede mejorar tu estado de ánimo. Del mismo modo, un compañero de trabajo que hace un comentario desagradable debido a un problema de trabajo temporal puede ponerlo de mal humor por el resto del día.

Las emociones de las personas que trabajan en espacios reducidos son contagiosas, especialmente si las personas no son conscientes de cómo sus estados de ánimo y actitudes afectan a los demás. Incluso, cuando las personas intentan ocultar o disimular sus emociones, estas se expresan también en los gestos faciales, lenguaje corporal y actitud en general.

Podemos afirmar que una persona nunca se va a comportar siempre igual, que el comportamiento depende de un sinnúmero de elementos tanto referidos a la persona en sí como a las circunstancias que lo rodean.

Ahora, en el plano psicológico hay características personales que no varían, simplemente se ajustan al momento que vive el individuo, lo cual contribuye a conservar su integridad e identidad como persona, esto también forma parte de la Inteligencia Emocional; ejemplos:

- El sistema de valores que se tiene, si a usted lo caracterizan la honestidad, el respeto, la sinceridad, entonces es muy probable que casi siempre actúe acorde a estos.

- Sus preferencias y gustos, una vez que los tiene identificados, puede saber con facilidad lo que desea o no.
- Los patrones de comportamiento y normas de educación, cuando nos referimos a un individuo formado, emocionalmente estable y maduro serán elementos que lo caracterizan en cualquier lugar y circunstancia.

Podemos afirmar que son rasgos estables y de eso se trata; usted puede estar en la discoteca, en la playa o dirigiendo una reunión muy importante en su empresa. **UD. SIEMPRE VA A SER LA MISMA PERSONA**, la variación está dada en que estos contenidos van a tomar formas de expresión acorde al momento; lo cual va a facilitar su adaptación a la situación que está viviendo. Cada quien lo hará a su modo, a su propio ritmo y ese es otro requisito para ser inteligentes emocionalmente, con auto respeto.

2.2.2 Definición de Comportamiento exitoso. Cada persona define cómo, cuándo y de qué modo emplear sus recursos personales en aras de potenciar y tener un comportamiento socialmente exitoso y generador de bienestar, por lo que este se elabora intencionalmente, de ahí que decimos que todo comportamiento **SIEMPRE** tiene una intención, entiéndase que todo lo que hacemos tiene algún objetivo o un fin. De modo que, lo que se expresa en el comportamiento, es la capacidad del sujeto para actualizar sus recursos y actuar con ellos conscientemente.

El comportamiento tiene tal dinamismo que es prácticamente imposible que todas las situaciones, individuos y cosas tengan igual sentido para una misma persona en un momento dado. De ahí, la necesidad de jerarquizar otro requisito para tener un comportamiento emocionalmente inteligente es darle a cada fenómeno o persona un lugar y un valor en nuestra escala motivacional, lo cual no significa que estas apreciaciones valorativas sean estáticas y permanentes; cada persona las va a ir reorganizando en dependencia del momento por el que atraviesa, cuando se enriquecen los procesos afectivos y el conocimiento que tiene de ese evento, por el sentido y significado que se le otorga o sencillamente cuando ha transcurrido el tiempo.

Figura 059
El comportamiento exitoso



Entonces, cuando nos referimos a un comportamiento emocionalmente inteligente hablamos de una personalidad autorregulada, que tiene expresamente definidos su conjunto de valores, capacidades, con gran capacidad adaptativa, reflexiva, constructiva y transformadora, tanto para sí como para el entorno, donde está claramente definido su sentido de la vida.

2.2.3 Definición de Relaciones interpersonales. Son asociaciones entre dos o más personas en el que se sustentan el intercambio o la interacción de valores, aprendizaje, capacidades, costumbres, etc. inherentes al ser humano. Estas relaciones pueden basarse en emociones y sentimientos que se expresan en todos los contextos de la vida como: la familia, la escuela, las relaciones de pareja, entornos laborales, las congregaciones religiosas, entre otros tipos.

Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas desde lo formal por normas o leyes dependiendo del espacio o grupo donde se den estos vínculos, por ejemplo: el reglamento de una escuela o una empresa; así también pueden ser reguladas en los espacios informales como los grupos de amigos; están dadas por fuertes vínculos afectivos o por acuerdo mutuo, en ambos casos son la base fundamental de la dinámica y formación de la identidad de los grupos y de la sociedad en su conjunto.

Las relaciones interpersonales influyen en todos los procesos organizacionales, como por ejemplo: el clima laboral, productividad, atención al cliente, trabajo en equipo, satisfacción laboral, entre otros. Razón por la cual las relaciones interpersonales deben ser tomadas en cuenta por líderes y directivos, ya que si no se manejan de manera adecuada por parte de la empresa puede conllevar a que los empleados pierdan concentración en la labor, disminuya el rendimiento y los niveles de satisfacción, siendo estos algunos de los efectos más relevantes e inmediatos.

¿Cómo estudiar las Relaciones Interpersonales en los diferentes entornos organizacionales? Existen modos de hacerlo sin ser necesariamente especialistas en el tema. Para ello, podemos emplear instrumentos de investigación tan sencillos como:

- ✓ Una pequeña entrevista que contenga preguntas para conocer del tema.
- ✓ También podemos aplicar una encuesta de carácter anónimo, encaminada a profundizar en la Relaciones Interpersonales.

- ✓ Además, planificar actividades, juegos cooperativos y tareas grupales donde se requiera del trabajo colectivo para fortalecer y fomentar las Relaciones Interpersonales. Ejemplo: Actividades tan sencillas como la limpieza y organización de un local nuevo en la empresa o planificar una fiesta.
- ✓ De igual manera podemos emplear otros instrumentos un poco más específicos como: La Técnica de La Rejilla.
- ✓ La aplicación de una técnica sociométrica, pues permite la medición de las relaciones interpersonales y distribución de roles que se establecen entre los miembros del grupo.

Hasta aquí hemos profundizado en las relaciones interpersonales su importancia y de cómo estudiarlas, partiendo de la idea de que todas las personas necesitamos crecer en un entorno socialmente estimulante, pues el crecimiento personal en todos los ámbitos necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los otros.

Todas las personas poseemos capacidades y habilidades desarrolladas de manera diferente por lo que no todos poseemos las mismas destrezas y somos sobresalientes en las mismas operaciones de la vida diaria, en consecuencia vamos a usar de modo distinto la Inteligencia Emocional en nuestras vidas. Puesto que la Inteligencia Emocional es muy útil en el afrontamiento de situaciones difíciles este nos brinda recursos para prepararnos con anterioridad a la situación que se hará frente, nos fortalece psicológicamente al incorporar o potenciar recursos como: autoestima, autovaloración, autorregulación con énfasis en los aspectos emocionales y amplía el diapasón de respuestas en nuestro repertorio conductual a la par que le otorga flexibilidad; además del respeto al otro y a sí mismo, entre otros elementos.

Al decir de Karl Humbolt: ***“Las relaciones con las otras personas son lo que le da sentido a la vida”.***

2.2.4 Importancia de las Relaciones interpersonales. Estas son de vital importancia, ya que somos seres sociales y necesitamos unos de otros para desarrollarnos. Dichas relaciones juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integra-

ción al mismo. Por lo tanto, constituyen un espacio de construcción y expresión de nuestro mundo interior, cuando nos relacionamos con los otros se expresa: criterios y creencias, representaciones sociales, prejuicios, imaginarios sociales y culturales, estilos de vida, tradiciones y costumbres.

Según Goleman (1995) para mejorar nuestras relaciones desde la Inteligencia Emocional menciona lo siguiente:

- ✓ *Una manera de cambiar una relación es cambiando uno mismo.* Al tomar conciencia de que lo único que está en las propias manos para cambiar una relación es uno mismo, se asume el control de la relación, se deja de estar dependiendo de la otra parte. El cambio personal no implica necesariamente un cambio en la otra persona, pero sí en la relación misma entre los dos.
- ✓ *Sé asertivo y empático ya que son elementos claves de la Inteligencia Emocional.* La asertividad es un modo afirmativo de expresarse por parte de una persona. La comunicación asertiva permite a una persona sin tensiones interiores, de un modo claro y con sentido positivo lo que desea comunicar. También emplear la escucha empática para captar los sentimientos de la otra persona, cuando se reconoce y respeta el estado de ánimo de la otra parte.
- ✓ *También cuando rectifiques a alguien, enséñale la forma correcta de proceder.* Cuando se rectifica a otra persona porque se equivocó no debes gritarle, ni humillarle o burlarte delante de los demás. Resalta los aspectos positivos y lo que está haciendo bien y muéstrale donde está errando, luego bríndale orientación de cómo corregir sus errores.
- ✓ *Además cuando estés en desacuerdo no seas desagradable.* Las personas no van a estar de acuerdo todo el tiempo contigo. Tú en cambio puedes hacerlo mejor: en primer lugar explicar que entiendes su punto de vista, que lo respetas, pero no estás de acuerdo al respecto y a continuación expones tus razones. Siempre con el mayor respeto posible y la autorregulación.
- ✓ *Otra manera efectiva es ganarse la confianza de las personas.* La confianza es la base fundamental de las relaciones humanas. La confianza no se exige sino que se gana, es necesario merecerla. Si una persona rompe una relación personal o profesional con otra, en última instancia es porque no quedaba ningún saldo de confianza con ella.
- ✓ *Es muy útil si te vuelves a comunicar con alguien.* Retoma elementos de la conversa-

ción anterior –sabiendo que son valiosos para tu interlocutor– ejemplo: le preguntas por su esposa o por su proyecto laboral, esto va a generar que esa persona se sienta importante al mencionar algo que es significativa para sí. Este detalle que has tenido con esa persona no se le olvidará y por tanto serás también recordado.

- ✓ *Y por último, aprende a negociar desde una postura donde todos ganen.* La única actitud y el único comportamiento válido en este sentido será una posición “Yo gano, tú ganas”, entabla un proceso de negociación que permita la ganancia de ambas partes. Hablamos de una apreciación subjetiva, es decir, cada persona debe sentir que está ganando y reconocerlo como tal.

Es importante comprender que este aprendizaje tiene su tiempo y su ritmo en cada individuo, por lo que cada quien va a aprender y modificar sus habilidades sociales en dependencia de los rasgos que lo identifican, las metas y objetivos individuales que se haya propuesto, tiempo dedicado al aprendizaje, entre otros muchos factores. Uno de los medios donde son de gran necesidad el establecimiento de relaciones interpersonales funcionales es el ambiente laboral. El trabajo es el principal medio de sustento de la sociedad y por consiguiente, tiene una gran relevancia en la vida y estado de ánimo de las personas.

La mayoría de las formas de trabajo son de actividad grupal, por tal razón requieren un nivel aceptable de comunicación, cooperación e identificación entre los miembros de un grupo de trabajadores. Es a partir de relaciones interpersonales adecuadas que puede crearse una mejor interacción de grupo y finalmente mejorar como institución.

2.3 Factores de éxito y fracaso por las emociones

Cuando hablamos de emociones, se podría decir que estamos hablando de la inteligencia emocional, ya que es un análisis donde se usa la conciencia y sensibilidad para descubrir los sentimientos de las personas. De acuerdo a muchas investigaciones, se plantea que la inteligencia emocional es un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, a los estados psicológicos y a los de voluntad de acción.

Daniel Goleman quien realmente popularizó la inteligencia emocional identificando los atributos

necesarios para triunfar en la vida y ser feliz, explicó cómo la Inteligencia Emocional no es un factor inamovible, sin capacidad de modificación, sino que es un constructo que es posible desarrollar y potenciar a lo largo de la vida. Goleman afirma que la inteligencia emocional es la capacidad de motivarse a uno mismo, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular los propios estados de ánimo y de evitar que la angustia interfiera con las facultades racionales.

2.3.1 Factores de éxito por las emociones. Para alcanzar buenos resultados en el ámbito laboral, influye de forma importante el grado de dominio que se tiene en los factores que llevan al éxito en el manejo de las emociones, los cuales conducen al logro de los objetivos organizacionales y personales. La mayoría de los estudiosos del tema, plantean que existen cinco componentes o factores de la Inteligencia Emocional: Conciencia de uno mismo o autoconciencia emocional, Autorregulación o autocontrol emocional, Automotivación, Empatía o reconocimiento de las emociones de los demás, Habilidades sociales o relaciones interpersonales.

- 1. La Conciencia de uno mismo o autoconciencia emocional.** Las personas con autoconciencia pueden tomar decisiones acertadas porque las mismas se alinean con sus valores, deseos y principios. Por lo tanto, un individuo manifiesta la conciencia de sí mismo en forma de honestidad al momento de autoevaluarse. Por otro lado, a estas personas se les podría mal interpretar como débiles por su franqueza sentimental y en lugar de ser valoradas a veces han sido irrespetadas por sus pares y jefes, mientras que se merecen el debido respeto por reconocer sus limitaciones.

Características de una persona con autoconciencia:

- Habla con precisión sobre sus opiniones.
- Reconoce sus errores.
- Muestra buen sentido del humor crítico de sí mismo.
- Conoce sus limitaciones y virtudes.
- Se muestra deseosa de recibir críticas constructivas.
- Inspira confianza.
- Saben cuándo pedir ayuda.

Figura 060
La autoconciencia emocional



- Calcula los riesgos que corre a la hora de emprender una tarea determinada.
- Saca provecho de sus virtudes.

- 2. La Autorregulación o autocontrol emocional.** Se refiere a la capacidad de controlar las reacciones incómodas, por lo cual se busca un diálogo interior con el fin de controlar los propios impulsos emocionales y encontrar la manera de canalizarlos de forma útil, por lo que definen límites en las relaciones con los demás y consigo mismo. Por otra parte, es común que las personas con dominio de sus emociones sean tachadas de antipáticas.

Características de una persona con autogestión:

- Es propensa a la reflexión y la consideración.
- Se adapta a los cambios.
- Dicen “no” a los deseos impulsivos.

Figura 061

La autogestión o autocontrol emocional



- 3. La Automotivación.** Es un rasgo común de las personas que ocupan cargos de responsabilidad o liderazgo por un fuerte deseo en cumplir los objetivos y recibir ciertas recompensas.

Características de una persona con alta motivación:

- Muestra altos niveles de pasión y optimismo.
- Expresa deseos de auto superación.
- Comprometida y persistente.

Figura 062

La automotivación emocional



- 4. La Empatía o reconocimiento de las emociones de los demás.** Se denomina como la capacidad de ponerse en el lugar del otro para comprender sus sentimientos, pensamientos y circunstancias, por lo que debe ser cuidadoso en mantener un equilibrio, de lo contrario, se entregará demasiado por los demás y al final podría terminar decepcionado o sin los resultados esperados. Este tipo de comportamiento requiere una gran capacidad para entender las situaciones de las demás personas, por lo que es muy importante saber perdonarse a sí mismo y a los demás, siempre con sinceridad y honestidad.

Características de una persona empática:

- Considera las necesidades de los demás.
- Se preocupa por escuchar al otro.
- Admite y aprende de sus propios errores.
- Le solicitan consejos.
- Pide disculpas cuando se equivoca y se repone con facilidad.

Figura 063
La empatía en las emociones



- 5. Las Habilidades sociales o relaciones interpersonales.** Es clave en las personas con cargos de mando porque son capaces de formar equipos multidisciplinarios para encontrar nexo entre todos los integrantes con el fin de conseguir que todos se involucren en la misma dirección.

Características de una persona con habilidad social:

- Presenta una escucha activa.
- Es asertiva.
- Muestra capacidad de negociación.
- Se muestra libre de prejuicios.

Figura 064
Las relaciones interpersonales



Los aspectos planteados son claves a trabajar en cada persona para fortalecer su Inteligencia Emocional, de ahí la necesidad que de manera individual hagamos un ejercicio de introspección y análisis para definir cómo se configuran en cada uno de nosotros y cómo fortalecerlos.

Así mismo, diversos estudios han mostrado que el éxito en las empresas radica en la exitosa aplicación que se hace de la inteligencia emocional en la dirección de los individuos; estos influyen de forma importante el grado de dominio que se tiene en los factores que llevan al éxito en el manejo de las emociones, los cuales conducen al logro de los objetivos organizacionales y personales, así pues, se exponen los siguientes otros factores como son:

- **Perceptividad:** Ayudar a los demás a que se comprendan a sí mismos
- **Sinceridad:** Fomentar la honradez genuina, es decir, a expresar con honradez los sentimientos e intenciones propios.

- **Presencia:** Asumir la responsabilidad personal, es decir, apertura ante hechos o sentimientos que se presenten en un momento dado, ocuparse personalmente de los problemas propios de sus responsabilidades y establecer un contacto directo con los más afectados.
- **Expresividad:** Ser abierto y directo, aunque con sentido claro de la oportunidad, midiendo constantemente el efecto que tiene la expresión personal sobre el público.
- **Apoyo a los demás:** Fomentar la lealtad y un sentimiento de aportar algo. Hacer que las personas sientan que son algo más que adecuadas, que son singulares y que están realizando un aporte significativo a la causa de la empresa.
- **Audacia:** Resolver pronto los conflictos, es decir, asumir la iniciativa de hacer frente a las discrepancias antes de que los otros las hayan observado, escuchar sin prejuicios los datos relevantes.
- **Celo:** Presentar un modelo de liderazgo efectivo: Sentirse intensamente involucrados a lo largo del día y sensibles, tanto a sus propios sentimientos como a los de los que nos rodean.
- **Confianza en sí mismo:** Facilitar que los demás se sientan tranquilos y seguros en sus roles, animándolos para que profundicen en sus recursos personales para llevar a cabo su tarea.

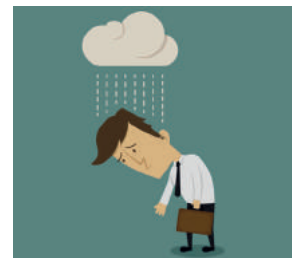
2.3.2 Factores de fracaso por las emociones

1. **La Baja Autoconciencia.** Influye en el rendimiento laboral y en las relaciones interpersonales, ya que se encuentra estrechamente vinculada con la autoestima. Por lo mismo, si hay un deficiente conocimiento de sí mismo, es probable que el auto concepto sea pobre.

Rasgos de una persona con baja autoconciencia:

- Poco conocimiento de sí mismo.
- Se autoevalúa de manera poco realista.
- Dice comentarios imprudentes.
- Se expresa con ambigüedad al manifestar de sus opiniones.

Figura 065
La baja autoconciencia



- Desconoce cómo sus sentimientos le afectan a su entorno y a sí mismo.
- Recibe las críticas constructivas como una señal de amenaza.

2. La Falta de Autogestión. Se evidencia cuando la persona no reflexiona ni experimenta un necesario diálogo interior, generando la ignorancia emocional de sí mismo y la falta de control en las emociones.

Figura 066
La falta de autogestión



Rasgos de las personas con falta de autogestión:

- Exhibe conductas irreflexivas.
- Posible baja autoestima.
- Deterioro en las relaciones interpersonales.
- Comportamientos impulsivos dañinos para sí mismo y para los demás.

3. La Baja Motivación. Se evidencia por medio de ciertas actitudes que son visibles en la persona durante un largo período de tiempo, sin embargo, se debe considerar que algunas veces los trabajadores pasan por situaciones personales difíciles, por lo mismo es oportuno discernir si los síntomas son por baja motivación laboral o por asuntos personales.

Figura 067
La baja motivación



Rasgos de la persona con baja motivación:

- Procura pasar desapercibido.
- Falta de iniciativa.
- Bajo rendimiento y calidad en las tareas del lugar de trabajo.
- Expresa negatividad con su lenguaje corporal y verbal.

4. La Falta de Empatía. Se podría expresar como la manera que tienen algunas personas de ver las cosas solo de forma objetiva y fría, así también, en algunos casos es un impedimento para alcanzar los objetivos laborales.

Rasgos de una persona con falta de empatía:

- Le cuesta ponerse en el lugar del otro.

- Impaciencia.
- Falta de remordimiento.
- Posibles relaciones superficiales.
- Se centra solo en su punto de vista.

Figura 068
La falta de empatía



- 5. La Falta de Habilidad Social.** Se define como la carencia de herramientas de comunicación tanto verbal como no verbal que manifiesta una persona. Por tal razón, le puede costar relacionarse con otros de manera eficaz, incluso, en algunos casos es un impedimento para alcanzar los objetivos laborales.

Rasgos de una persona con poca habilidad social:

- Es poco o nada persuasivo.
- Le cuesta dirigir equipos.
- Tiene un pequeño círculo de conocidos.
- Se encuentran aislados casi la mayor parte del tiempo.

Figura 069
La falta de habilidad social



La Inteligencia Emocional cada vez tiene una mayor relevancia para las personas, por lo que viene siendo valorada de forma muy favorable por directivos y organizaciones en general, encontrando una valoración media superior cuando los directivos se valoran (respecto al desarrollo práctico de dicha habilidad), que cuando son valorados –en su aplicación por sus subordinados– es una cuestión razonable desde la perspectiva psicológica. Efectivamente, las personas tienden a valorarse mejor que cómo les ven los demás, más aún en un ámbito tan especial como es el del trabajo, en el que aceptar y reconocer una actuación deficiente puede significar la desaprobación al desempeño realizado.

Finalmente, se recomienda evitar las actitudes extremistas que generen un clima de desconfianza o confusión entre subordinados y jefes, también el ejercer de forma consciente cada uno de los factores de éxito mencionados anteriormente, así mismo, cuidando el cumplimiento de las políticas, normas y cultura de la empresa para que todos los equipos de trabajo puedan enriquecer el manejo exitoso de las emociones, lo que conlleva a la productividad y cumplimiento de las metas organizacionales.

2.4 Las Inteligencias y la Inteligencia Emocional

2.4.1 Las Inteligencias. Son un recurso necesario y muy útil para nuestro proceder diario, independientemente de la edad, sexo, género, creencias y roles que desempeñamos en la vida cotidiana y en las organizaciones a las que pertenecemos. Sin embargo, entendemos por organización no solamente al ámbito laboral sino también a todos aquellos grupos de los cuales formamos parte, como son: la familia, la escuela, los grupos de amigos, la relación de pareja, y otros; pues son grupos que tienen objetivos y metas establecidos.

Figura 070

La inteligencia como recurso necesario



Basados en este concepto, existen siete tipos de inteligencias propuestas por Howard Gardner que son susceptibles a ampliarse a medida que surjan capacidades que puedan cumplir ciertos requisitos para llegar a ser inteligencia. Las inteligencias poseídas por cada persona no son dependientes las unas de las otras, sino que pueden operar aisladas según la situación y pueden potenciarse recíprocamente. A lo largo del tiempo, el concepto de inteligencias múltiples de Gardner ha seguido evolucionando y a los diez años de la publicación de su primera teoría, Gardner nos brinda esta breve definición de las inteligencias personales:

- 1. Inteligencia Lingüística.** Permite el uso y manejo fluido de la fonética de una lengua como sistema simbólico y de expresión; se utiliza en la lectura de libros y escritura de textos, en la comprensión de palabras y el uso del lenguaje. Es aplicada en profesiones como la de un escritor, lingüista, orador, periodista o locutor de radio.
- 2. Inteligencia Lógico-Matemática.** Plantea la facilidad para resolver problemas complejos tanto lógicos como matemáticos, comprendiendo fórmulas y ecuaciones necesarias para la obtención de resultados, operaciones matemáticas y razonar correctamente. Personas como científicos, matemáticos y/o físicos lo poseen.
- 3. Inteligencia Motora o Corporal-Kinestésica.** Son aquellas personas que tienen talento para la expresión corporal, mayor control de este y con un sentido del espacio;

por ende, con la capacidad de realizar movimientos complejos. Así también, está relacionada con una parte del cerebro que controla los movimientos voluntarios del cuerpo. Los deportistas, bailarines o cirujanos entran en esta categoría.

4. **Inteligencia Visual-Espacial.** Está ligada a la imaginación, con talento para el arte gráfico y sensibilidad para crear cosas; con capacidad para desarrollar un modelo mental de formas (2D y 3D), colores y texturas. Los dibujantes de cómics, diseñadores gráficos y arquitectos poseen esta inteligencia.
5. **Inteligencia Musical.** Tienen un gran talento para la música y habilidad creativa, con la facilidad para escuchar música o sonidos en general e identificar patrones y notas musicales. Esto permite a los músicos, compositores, fabricantes de instrumentos, entre otros, crear sonidos, ritmos y melodías.
6. **Inteligencia Interpersonal.** Cuenta con una capacidad natural de liderazgo y el de identificar las cualidades de las personas para sacar lo mejor de ellas. Suele ser encontrada en educadores o empresarios.
7. **Inteligencia Intrapersonal.** Tiene que ver con la capacidad de tener un diálogo interno y reconocer lo que se quiere sin la interferencia de las emociones al saber comprenderlas y controlarlas. Los psicólogos, consejeros, filósofos y teólogos presentan estas características.
8. **Inteligencia Naturalista o Medioambiental.** Está relacionada con la actitud de interesarse sobre lo que sucede a su alrededor, con capacidad del entendimiento sobre el entorno natural y observación científica de la naturaleza. Personas como biólogos, agrónomos y veterinarios lo comprenden.
9. **Inteligencia Existencial o Espiritual.** Relacionada con la inquietud por comprender la realidad, tiene que ver con la búsqueda de la trascendencia, de los fines lejanos y no cercanos.

Figura 071
Algunos tipos de inteligencia ya expuestas con antelación



2.4.1.1 ¿Cómo ser más inteligentes? ¿Sabías que: Walt Disney, figura capital de la historia del cine y quien fundó junto a su hermano una de las compañías más célebres en el campo de la animación, fue despedido de un periódico por su “falta de imaginación” y por no tener “ideas originales”? ¿Sabías también que: Abraham Lincoln, sufrió una crisis nerviosa y fue derrotado ocho veces en las elecciones, antes de llegar a ser electo presidente de los Estados Unidos y uno de los más célebres en su historia? ¿Qué cómo lo lograron? Seguramente esta es la gran pregunta: Por lo que el triunfo de estas personas y de todas aquellas que a diario se sobreponen y superan los obstáculos de la cotidianidad, se debe en gran parte a sus recursos personales y al cómo los usan.

Los seres humanos al nacer son individuos pertenecientes a la especie humana y solo mediante un proceso de desarrollo a través de la interacción con la realidad, de sus relaciones sociales, devienen personalidad y por tanto, desarrollan sus recursos personales de modo único e irrepetible. La personalidad se adquiere mediante un proceso de desarrollo condicionado histórico y socialmente, en el cual tienen un peso preponderante dos categorías fundamentales: la actividad y el proceso de comunicación con los otros.

Ser y tener personalidad significa no solo adaptarse al medio y actuar sobre él, sino también influir de manera activa sobre el mismo, transformándolo, e influir sobre sí mismo; apropiándose de la experiencia cultural humana, lo cual influye en el nivel de desarrollo psíquico que puede lograr el individuo. De este modo, la personalidad es un producto relativamente tardío en el desarrollo de los seres humanos que se manifiesta de forma totalmente explícita en la adultez, pero sus cualidades, léase recursos personales o personalológicos, rasgos y características comienzan a formarse muy tempranamente en un proceso que atraviesa varias etapas.

Es válido aclarar que no nacemos con personalidad sino que devenimos personalidad en la medida que nos desarrollamos e interactuamos con el medio, que todos tenemos personalidad y recursos personales y que existen personas que tienen estos recursos y características más visibles que otras, que tanto la personalidad como los recursos personales son educables y modificables, que podremos tener rasgos o características similares pero nunca habrá una persona totalmente igual a otra, personalógicamente hablando. Entendemos por personalidad el conjunto de rasgos que caracterizan y hacen de cada individuo un sujeto único, siendo determinante en este proceso los recursos personales.

2.4.1.2 ¿Qué son los recursos personales? Son las particularidades de los sujetos que le posibilitan una relación productiva y desarrolladora con el medio, un afrontamiento constructivo de la realidad, teniendo en cuenta el momento de desarrollo en el cual se encuentra; e influyen también aspectos como: la edad, el nivel educacional, las creencias, entre otros. Por lo que podemos asociarlos con procesos como la autorregulación, la automotivación, la autoestima y la autovaloración, categorías psicológicas devenidas en habilidades, indispensables para cultivar una alta Inteligencia Emocional.

¿Dónde radica la importancia de estos recursos que nos van a potenciar?

- ✓ Tolerar la frustración y el fracaso.
- ✓ Aceptarse tal y como es.
- ✓ Descentrarse en ocasiones y tomar distancia de las situaciones para poder solucionarlas mejor.
- ✓ Resolver los conflictos.
- ✓ Lograr una mayor apertura ante lo nuevo, lo diverso y diferente.

Figura 072
Procesando los recursos personales



Ejemplos de recursos personales existen infinidad, vamos a referirnos a algunos específicos, por la trascendencia que pueden tener en nuestras vidas y por estar fuertemente ligados a la Inteligencia Emocional:

- **La Fe:** Además de asociarse a creencias religiosas, también hace referencia a una sensación de certeza y al concepto positivo que se tiene de un individuo o de alguna cosa o situación.
- **Sentido del humor:** El sentido del humor muestra la capacidad que tiene una persona de poner un toque divertido a la realidad del día a día, a través de la interpretación que realiza de los hechos. Los expertos afirman que es muy sano aprender a reírse de uno mismo.
- **Respeto:** Es la capacidad de poder reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos, así como los nuestros.
- **Aceptación de los otros:** Es ver y asumir a los demás como son y reconocerlos en su naturaleza real y diferente.
- **Serenidad:** Es la capacidad de una persona para actuar de manera racional y calmada en todo momento. El sujeto que es sereno no se deja llevar por los primeros impulsos ni por las emociones más primitivas.
- **Empatía:** Es la habilidad cognitiva de una persona para comprender el universo emocional de otra (ponerse en el lugar del otro).
- **Resiliencia:** La capacidad que posee la persona para hacer frente a sus propios problemas, superar obstáculos y no ceder al estrés, independientemente de la situación.

Se ha comprobado científicamente que las personas con mayor capacidad de autorregulación, con actitudes desarrolladoras y mentalidad de triunfadores, poseen rasgos como:

- ✓ *La flexibilidad:* Es la habilidad de reorganizar aspectos conductuales y modos de hacer, tomar decisiones, cambiar proyectos laborales, etc.
- ✓ *La meditación reflexiva:* Es la capacidad de utilizar de forma activa y consciente los procesos de aprendizaje en la regulación del comportamiento y se manifiesta en la elaboración personal, la reflexión y la valoración crítica.

- ✓ *La capacidad para reestructurar el campo de acción:* Consiste en la posibilidad de organizar alternativas diversas de comportamiento ante situaciones nuevas e inesperadas, lo que comúnmente llamamos tener un plan B o un plan C y hasta un plan X; y mientras más opciones mejor.
- ✓ *La seguridad:* Se refiere a la confianza en las propias capacidades, posibilidades, cualidades. Es poseer satisfacción con las propias potencialidades y ejecución de la tarea. Es en esencia, creer en uno mismo.
- ✓ *La independencia:* Se relaciona con la autonomía emocional, la posibilidad de actuar con independencia de los criterios y opiniones de los demás, sin que por ello se sienta malestar o miedo al rechazo.
- ✓ *El optimismo:* Se refiere a la visión y la anticipación positiva del futuro, es la creencia en que sí se puede.

Los rasgos mencionados se manifiestan de modo único y particular en cada sujeto, mientras mayor sea el desarrollo de estos rasgos en cada uno de nosotros, mayor será la posibilidad de asumir una conducta dinámica, efectiva y madura con altos niveles de autorregulación. Ejemplos:

- A pesar de mi timidez y mis escasas habilidades comunicativas, me he trazado un plan para conquistar a la persona que me gusta. Empezaré mostrándole mis cualidades de bailarín en la fiesta de mañana, sobre la base de una metacognición adecuada.
- Cambiar el modo de planificar y ejecutar una reunión en el área que dirijo en mi trabajo, para sentirme más cómodo y mis subordinados también, haciendo un uso racional del tiempo y optimizando cada momento de la reunión sobre la base de mis recursos organizativos.

Nuestra salud, desarrollo profesional, felicidad, los resultados de las metas fijadas, en fin, dependen de la claridad de los objetivos que cada quien se trace. Cuando sabemos cómo somos, qué queremos y cómo actuar para conseguir nuestras metas, el desempeño se torna más eficaz y eficiente no importando la esfera de la vida que sea. Entonces, para ser más inteligentes emocionalmente requerimos potenciar esos recursos personales y que nuestro límite sea el que nos pongamos nosotros mismos. Pues, la Inteligencia Emocional nos provee de recursos para amarnos y aceptarnos tal como somos, nos brindará flexibilidad y apertura ante lo nuevo para auto aceptarnos y aceptar a los demás tal y como son, manejando los conflictos de manera inteligente.

En fin, nos prepara para ponernos en el lugar de los otros sin dejar de ser nosotros mismos. Lo cual brinda una amplia gama de posibilidades en la búsqueda del equilibrio consigo mismo y con el entorno, componente esencial para el logro del éxito.

Como diría el psicólogo Abraham Maslow: *“Cada persona es en parte, su propio proyecto y se hace a sí misma”*.

Figura 073
Propuesta del Psic. Abraham Maslow



2.4.2 La Inteligencia Emocional. En esta inteligencia influyen tanto la educación como el componente genético del individuo, ahora bien, en el caso de los directivos, líderes y gerentes de las empresas es importante que tengan capacidades técnicas desarrolladas como un requisito básico, pero la mayor prioridad y atención se basa en que el gerente o directivo posea una inteligencia emocional como condición indispensable para ser uno de los mejores en su cargo laboral.

Por lo tanto, las personas emocionalmente desarrolladas pueden disfrutar de las relaciones interpersonales porque saben interpretar los sentimientos ajenos, lo cual les da ventaja ante situaciones personales y laborales para el éxito de una organización. En vista de que la Inteligencia Emocional radica en la capacidad de gestionarse a sí mismo y de establecer relaciones con los demás de manera eficaz.

2.4.2.1 Definición. Esta es una pregunta que con frecuencia escuchamos en los diferentes ámbitos donde interactuamos. Partimos de la idea de que no es un concepto tan nuevo como lo pudiera parecer, pues a este se ha hecho alusión desde las diferentes ciencias, ejemplo tenemos en la Psicología Humanista donde entre los años 1950 y 1960 se abogaba por un equilibrio del ser humano consigo mismo y con el medio, y se le otorgaba un nuevo significado a los procesos afectivos –las emociones– jugando un papel esencial en este la satisfacción de necesidades, ejemplo: la tan conocida pirámide de Maslow (ver pág. 92), más tarde Albert Ellis propone la Terapia Racional Emotiva, claro sin dejar de lado los estudios de la Inteligencia y del Coeficiente Intelectual (C.I.) –los cuales vienen realizándose con más auge desde mediados del siglo XIX– y así hasta llegar a los estudiosos más reconocidos en el tema como Mayer y Salovey a quienes muchos le atribuyen el término, además del investigador que deviene paradigma en el tema Daniel Goleman.

El desarrollo de las ciencias, los estudios transdisciplinarios y la introducción de nuevos enfoques Teóricos Metodológicos en especial en las Ciencias Sociales y Humanas nos han llevado obligatoriamente a romper con los esquemas tradicionales que predecían que el sujeto más inteligente era el que poseía más alto C.I.

Tradicionalmente, las definiciones de inteligencia se sustentan en procesos cognitivos como memoria, pensamiento lógico, habilidades en la resolución de problemas y otros, definiciones donde se sobrevaloran los aspectos racionales en los seres humanos. Las personas difieren entre sí en su capacidad para comprender ideas complejas, adaptarse de manera efectiva al entorno, aprender de la experiencia, decodificación de mensajes, participar en diversas formas de razonamiento, superar obstáculos y más. Aunque estas diferencias individuales pueden ser sustanciales, el rendimiento intelectual de un sujeto variará en diferentes circunstancias, espacios, estados de ánimo, entre otros. Los conceptos de “inteligencia” son diversos y apuntan a diferentes elementos en dependencia de la corriente y posición epistemológica de los investigadores.

El concepto de inteligencia ha evolucionado, y en la actualidad se habla de un sin número de tipos de inteligencia, pues a partir del desarrollo de las diversas ciencias han tomado auge y adquirido relevancia otros tipos de inteligencia vinculadas con diferentes estructuras cerebrales, donde se identifica la influencia de los procesos afectivos como los sentimientos, las emociones y los procesos asociados a la voluntad, siendo Daniel Goleman uno de los grandes promotores y estudiosos de la Inteligencia Emocional.

Figura 074
La inteligencia emocional



La Inteligencia Emocional es la capacidad que tienen las personas para identificar, comprender y manejar sus emociones de modo sano y desarrollador, de manera que les promueva el bienestar individual y facilite vínculos saludables con los otros, además de ayudarlos a lograr metas y objetivos, manejar el estrés y a superar obstáculos.

2.4.2.2 Factores de la Inteligencia Emocional. Mayer y Salovey, pioneros en el tema, trabajan cuatro factores de la Inteligencia Emocional que son los siguientes:

- ✓ **Percibir las emociones:** El primer paso para comprenderlas es percibir las con precisión, qué es lo que veo en mí y en el otro, ejemplo: las expresiones faciales, el uso de las manos, la postura corporal.
- ✓ **Razonar con las emociones:** Consiste en utilizar las emociones para promover el análisis del pensamiento y la actividad cognoscitiva al dirigir la atención a la información importante. Significa ante todo no dejarnos llevar por el primer impulso, sino detenernos y pensar qué quiero decir, cómo, cuándo y por qué lo debo decir.
- ✓ **Comprensión de las emociones:** Las emociones al igual que lo que decimos y hacemos, puede tener una gran variedad de sentido, significados e interpretaciones. Siendo indispensable mantener una adecuada comunicación con los otros para comprender y entender lo que quieren expresar.
- ✓ **Gestión de las emociones:** La capacidad de gestionar con efectividad las emociones es un elemento vital de la Inteligencia Emocional. Entiéndase ponernos normas y límites desde lo personal para decidir qué decimos, cómo y cuándo de la manera más acertada posible, para sentirnos cómodos con nosotros mismos y lograr una comunicación efectiva con los otros.

Por lo que podemos apreciar, la Inteligencia Emocional es sumamente valiosa en nuestra vida diaria.

2.4.2.3 Importancia. La Inteligencia Emocional es sumamente importante en nuestras vidas, pues permite un mejor conocimiento de sí, lo que conlleva a una mejor auto aceptación, y por ende, a un mejor desempeño en las diferentes esferas sociales, lo cual influye de manera favorable en el bienestar psíquico y la salud emocional de las personas.

También, favorece el fortalecimiento de la salud física y mental al dotar de herramientas que ayudan a un mejor manejo del estrés y de las emociones negativas como la ansiedad, el pánico y los estados emocionales producto de situaciones que resultan traumáticas. Se ha demostrado científicamente que las personas que no manejan bien sus emociones son propensas a padecer de inestabilidad emocional con frecuentes cambios en su estado de ánimo, lo cual afecta perjudicialmente su bienestar físico y psíquico, sus relaciones con el entorno, su funcionamiento y rendimiento.

Las personas con una alta Inteligencia Emocional pueden expresar lo que sienten a los demás y entender lo que sienten los otros desde una posición de respeto, ética y empática. Sobre la base de una comunicación clara, directa, abierta, o sea donde los participantes estén a un mismo nivel es lo que se conoce como comunicación asertiva. Lo cual le permite fomentar relaciones con fuertes lazos afectivos, satisfactorias, de calidad y perdurables, tanto en la vida personal como en la profesional.

Figura 075
La inteligencia emocional favorece el fortalecimiento físico y mental



Los expertos coinciden en que este tipo de inteligencia juega un papel vital para la consecución de metas, llegando a ser más importante que el Coeficiente Intelectual (CI); pues nos dota de recursos y herramientas para gestionar cada situación de la vida diaria de un modo efectivo, siendo capaces de resolver las tareas de la cotidianidad con economía de tiempo, trazarnos estrategias personales efectivas, y sobre todo, el aumento de las posibilidades de éxito en cualquier actividad a realizar.

Es por ello que podemos afirmar que la Inteligencia Emocional atraviesa todas las esferas de la vida y, por tanto, está vinculada con todo lo que se piensa, se dice y se hace. Abarca acciones como:

- La elección de pareja.
- Delimitación de normas y pautas de comportamiento en la educación de los hijos.
- Determinación de metas personales y profesionales, de modo jerarquizado.
- Definición de requisitos para la selección de personal en una organización.

Siempre desde la premisa que para ser inteligente emocionalmente y poder mantener relaciones exitosas con el entorno, primero debemos tener un conocimiento adecuado de nosotros mismos; para ello, debemos también identificar potencialidades, habilidades, capacidades, limitaciones, gustos, miedos... Lo anterior nos fortalece desde lo personal y luego nos facilita trabajar en nuestras relaciones con el entorno para que estas realmente sean efectivas y gratificantes, tanto para sí mismos como para los otros. Entonces, conocer y hacer de la Inteligencia Emocional una forma habitual de nuestro comportamiento, nos asegura el crecimiento espiritual y el éxito social.

2.4.3 Procesos asociados con la Inteligencia Emocional. En la historia y evolución de las ciencias, específicamente las sociales y humanas, es recurrente y común el tratar la unidad de los procesos afectivo-cognitivos y volitivos como una dicotomía y procesos contrapuestos, dándole mayor peso a los procesos cognitivos o a los motivacionales, sin llegar a una comprensión de la naturaleza continua, vincular e integradora de los aspectos conativos-afectivos-intelectuales. En la conformación de la personalidad no existe ningún proceso que sea completamente afectivo o cognitivo, lo que no quiere decir que no prime alguno de éstos en cada momento específico por los que atraviesa el individuo.

En la actualidad muchas disciplinas científicas como la Psicología, la Neurofisiología, la Neurobioquímica, entre otras, se interesan por el estudio de la Inteligencia Emocional y los procesos asociados a esta. Sin embargo, es necesario señalar que los sistemas actividad-comunicación y afectivo-cognitivo son una unidad indivisible en el ser humano, y que solo es posible separarlos para su estudio.

Para comprender estas interrelaciones debemos partir de la idea que el ser humano, en la formación de su personalidad (entiéndase esta categoría como el conjunto de cualidades que nos definen, al ser sujetos únicos e irrepetibles); tiene en su base tres grandes y poderosos procesos que definen y delimitan nuestro modo de ser, sentir, pensar y actuar, estos son: los procesos cognitivos, volitivos y afectivos.

Procesos que están estrechamente vinculados entre sí y se expresan de manera dinámica (o sea, permiten la adaptación a la multiplicidad de situaciones y tareas que enfrentamos en la vida diaria), se expresan como un todo a través de la conducta. Para una mejor comprensión abordaremos cada uno de estos por separado, debido al peso que tienen en la conformación y expresión de la Inteligencia Emocional. El conocerlos facilita la toma de conciencia de los mismos, posibilita saber cuáles predominan y cómo influyen en nuestra personalidad; potenciando el autoconocimiento y desempeño efectivo.

Figura 076
La dinámica en la Inteligencia emocional



2.4.3.1 ¿Qué son cada uno de estos?

- **Los procesos cognitivos:** Son los procesos que lleva a cabo el individuo para conocer la realidad, es decir, para incorporar conocimientos y aprender las características y propiedades de los objetos y fenómenos, tanto en su apariencia como en su esencia. Ejemplo: percepción, atención, memoria, lenguaje e inteligencia (y la Inteligencia Emocional).
- **Los procesos volitivos:** Son aquellos que están vinculados con los actos y fenómenos de la voluntad. Intervienen en la orientación y regulación de la conducta durante la ejecución de tareas. Ejemplo: los deseos, las actitudes, los motivos y la voluntad.
- **Los procesos afectivos:** Es uno de los más importantes procesos ya que se vinculan directamente con la Inteligencia Emocional. Son los estados emocionales que se generan en las personas al interactuar con otras personas, objetos o situaciones en la cotidianidad, y reflejan lo que el sujeto siente o experimenta. Ejemplo: los sentimientos, los estados de ánimo y las emociones.

Las emociones según Goleman (1995) son “*reacciones psicofisiológicas **CON UN ALTO COMPONENTE DE AFECTIVIDAD** como respuesta a los diferentes estímulos del medio; ejemplo: un objeto, una persona, un lugar o un suceso. Psicológicamente, estas alteran la atención y la casi totalidad de los procesos cognitivos, volitivos y afectivos*”.

Las emociones están presentes en todos nuestros actos –incluso durante el sueño y en los actos fallidos– juegan un papel esencial en nuestras vidas, pues permiten otorgarle juicios de valor y sentido a nuestro proceder diario. Se puede decir que sentimos a la par que pensamos y actuamos, esta al igual que el resto de los procesos afectivos, cognitivos y volitivos; están vinculados entre sí y en la vida diaria se expresan como un todo.

Existe una infinidad de procesos afectivos, por la importancia y el rol que juegan las emociones profundizaremos en algunas de estas. Para Daniel Goleman (1995) uno de los grandes precursores de la Inteligencia Emocional existen ocho emociones básicas que se subdividen en otras y pueden generar una gran variedad de estados afectivos y respuestas conductuales. Estas son:

1. Ira –y dentro de la ira–: resentimiento, cólera, indignación, fastidio y, en extremo, la violencia.

2. Tristeza –puede expresarse como–: congoja, pesar, melancolía, desesperación, auto-compasión, soledad, abatimiento.
3. Temor –puede manifestarse con–: ansiedad, nerviosismo, preocupación, miedo, cautela, incertidumbre, terror.
4. Placer –puede exteriorizarse con–: felicidad, alegría, alivio, dicha, diversión, orgullo.
5. Amor –puede mostrarse con–: aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, adoración.
6. Sorpresa –puede revelarse con–: conmoción, asombro, desconcierto.
7. Disgusto –puede expresarse con–: desdén, desprecio, aborrecimiento, aversión, repulsión.
8. Vergüenza –puede revelarse con–: culpabilidad, molestia, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación.

Así mismo, las emociones pueden tener diferente valencia:

- **Positiva:** Cuando vivimos con agrado un suceso o la relación con los demás, sintiéndonos felices, seguro de nosotros mismos, inspirados, agradecidos.
- **Negativa:** Cuando la vivencia es de desagrado puede ocasionarnos: ira, enojo, susto, tristeza, resentimiento, entre otros.
- **Ambivalente:** Cuando coexisten el agrado y el desagrado, cuando tienen lugar reacciones contradictorias respecto a un mismo evento, persona, cosa. Desde lo social existen estereotipos, referidos a la valencia de las emociones, que sesgan nuestro comportamiento; ejemplo: “llorar es malo para la salud” o “no digas lo que sientes” o “no expreses palabras obscenas” o sencillamente, “reprime todo aquello con lo que los otros no están de acuerdo”.

Figura 077
Las expresiones de acuerdo a la emoción



2.4.3.2 Efectos y características. Los efectos mencionados en cada emoción, también son modelados posteriormente por las experiencias vitales y el medio cultural que ha vivido cada persona. Nos referimos a emociones que se catalogan como negativas, pero que se ha demostrado científicamente que si no se expresan desde un mecanismo inteligente y de respeto para con uno mismo y con los demás, crearán un efecto acumulativo en la persona que frenará su desarrollo y

sus relaciones con el entorno y, a largo plazo, pueden dañar su salud. Es normal vivenciar todo tipo de emociones pues las vivencias y su estructuración interna en cada persona son únicas, el reto está en qué hacemos con esa vivencia con que estamos sintiendo y en cómo manejarlo de un modo inteligente y desarrollador.

En resumidas cuentas se puede sugerir la siguiente tabla:

Tabla 009
Resumen de Efectos y características de las emociones

Las emociones	Efectos	Características
Enojo	<ul style="list-style-type: none"> ● Comportamientos agresivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento en el flujo sanguíneo y ritmo cardíaco. ● Aumento en la cantidad de hormonas, como la adrenalina, la cual genera gran cantidad de energía.
Miedo	<ul style="list-style-type: none"> ● Disposición a la huida. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La sangre se retira del rostro, por ello la palidez y sensación de quedarse frío. ● La sangre fluye a las piernas. ● El cuerpo se pone en estado de alerta, la atención se fija en lo que representa la amenaza.
Alegría	<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor disponibilidad para llevar a cabo casi cualquier tarea que se presente, lo que resulta oportuno para el desarrollo de diversos objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No se presentan especiales cambios fisiológicos, sin embargo, se podría notar un especial brillo en la mirada. ● Se experimenta una sensación de tranquilidad.
Amor	<ul style="list-style-type: none"> ● Deseo de permanecer en el lugar y mayor probabilidad de ser productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sentimiento de ternura.
Tristeza	<ul style="list-style-type: none"> ● Baja productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Disminución evidente de la energía y del entusiasmo hacia las actividades cotidianas.

Finalmente, si el deseo y objetivo radica en potenciar la inteligencia emocional en cada individuo que desempeña un rol importante, la organización debe reorientar la formación de los trabajadores para que cambien ciertos hábitos y crear nuevos. Por consiguiente, es recomendable elaborar evaluaciones personalizadas para detectar las áreas que deberá fortalecer cada persona, ya que las aptitudes de inteligencia emocional pueden aprenderse sin importar la edad, lo cual requiere de una disposición genuina y compromiso acompañado de un esfuerzo coordinado.

Independientemente de cómo se clasifiquen, en lo personal, no hay emociones buenas ni malas, sino formas de expresar las emociones que le otorgan un valor muy importante. Todas las emociones siempre dicen algo de nosotros, el reto está en cómo manejar esa emoción para conocernos más y poder identificar lo que realmente sentimos y luego expresarlo de modo asertivo para:

- ✓ Desarrollar un grado elevado de Inteligencia Emocional.
- ✓ Aprender a usar las emociones de modo enriquecedor, gratificante tanto para nuestro bien como para el bien común.
- ✓ Generar estrategias para responder positivamente a los diferentes estímulos del medio.
- ✓ Fortalecer el proceso de toma de decisiones en cualquier esfera de la vida: personal, relaciones de pareja, familiar y en el entorno organizacional.
- ✓ Elevar nuestro desempeño laboral y el de las personas que nos rodean.
- ✓ Potenciar el ejercicio del Liderazgo.

Ser inteligentes emocionalmente nos facilitará afrontar situaciones de manera sana:

- Afrontar acertadamente la pérdida de personas valiosas, como la muerte de un familiar o un ser querido.
- Aprender a decir NO, siempre desde una postura ética y sin que la presión social nos haga sentir malestar ni culpa.
- Hacer valer desde una postura ética y de auto respeto nuestros derechos en cualquier lugar y situación.
- Defender nuestros puntos de vista, nuestra identidad u orientación sexual aunque no sea lo esperado socialmente, siempre respetando a los demás.
- Planear las metas a mediano y largo plazo de nuestra organización, tomando en cuenta nuestras debilidades, fortalezas y oportunidades.

Lo expuesto permite planificarnos mejor y de manera objetiva sin que la urgencia del diario y la escasez de tiempo nos desvíen de nuestros objetivos; así como manejar y posponer la satisfacción de necesidades sin experimentar malestares ni culpas, también prever conflictos y superar las presiones externas e incluso nuestras propias limitaciones.

Reconocer cómo se configuran estos procesos y cómo se estructuran en cada uno de nosotros, va a potenciarnos como sujetos dinámicos, flexibles y más fuertes en el orden espiritual y mental; acordes a las exigencias de estos tiempos, pues vamos a poder elaborar conscientemente cuáles son nuestras experiencias, vivencias y aprendizajes. Y a su vez, tomarlos en cuenta para diseñar proyectos de vida, estrategias y metas en cualquier esfera de la vida donde queden claramente definidos nuestros deseos, aspiraciones y motivos en aras de un futuro gratificante.

2.5 Los “auto” y la metacognición en la Inteligencia Emocional

Diversos estudios desarrollados en campos como la Medicina, la Neurología, la Neurocirugía, la Psicología, entre otros, a través de la aplicación de modernas técnicas de investigación han demostrado cómo los fenómenos psíquicos, aprendizajes sociales, formación de la personalidad y otros aspectos son producto del funcionamiento del sistema nervioso y la conformación de las estructuras cerebrales de modo único en cada ser humano, todo lo anterior a su vez influenciado por determinantes psicológicos y socioculturales que apuntan a la formación de sujetos únicos e irrepetibles.

Figura 078
Los “auto” y la metacognición en la Inteligencia Emocional



El adentrarse en categorías socio psicológicas como: motivación, aceptación, valoración, regulación, entre otras, permite comprender y ver en la actuación de los sujetos cómo se estructuran e integran sus contenidos personales y cómo a su vez estos regulan, mediatizan y se expresan en la conducta. Reflejándose en distintos niveles de regulación del comportamiento que logra la persona, o sea, cómo moviliza estos contenidos y los activa para el cumplimiento de las actividades diarias.

2.5.1 ¿A qué conocemos como “auto” en la Inteligencia Emocional? Para el estudio de la Inteligencia Emocional, se hace indispensable tomar en cuenta las categorías mencionadas (motivación, aceptación, valoración, regulación), pues nos permiten un acercamiento y comprensión de las personas, aspectos muy necesarios cuando se trata del desarrollo de las actividades grupales; como por ejemplo, las actividades desarrolladas al interior de la organización laboral.

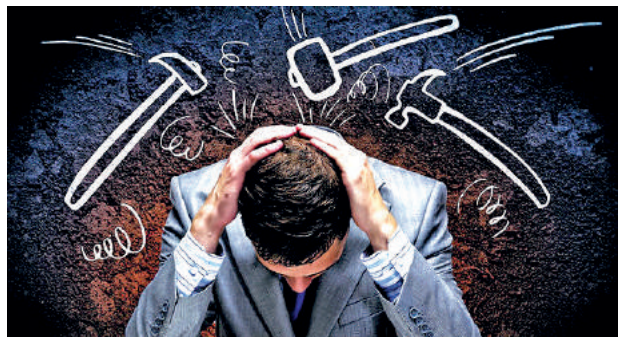
Respecto a su categorización, cuando las utilizamos para y por nosotros se les añade el prefijo “auto” y nos estamos refiriendo a: la automotivación, la autovaloración, la autorregulación, la autoestima, etc. Es válido aclarar que solo se dividen para su estudio, facilitando la comprensión y entendimiento de las mismas, pues se dan en cada persona como un todo manifiesto a través de la conducta, donde se expresa lo que decimos, pensamos, sentimos y hacemos.

- ✓ **La autoestima:** Se refiere al amor propio y al orgullo personal, cuánto nos amamos, respetamos, aceptamos y estimamos, actuando en consonancia con estos estados afectivos.
- ✓ **La autovaloración:** Es la valoración que hace el sujeto de sí mismo, tomando en cuenta aspectos como: cualidades, capacidades, intereses, motivos.
- ✓ **La automotivación** –y recordemos que este es uno de los contenidos más importantes cuando nos referimos a Inteligencia Emocional–, es la motivación hacia uno mismo, es buscar dentro de cada uno las razones, el impulso, el entusiasmo e interés que provoca ejecutar una acción o asumir un comportamiento, siendo el optimismo un requisito imprescindible.
- ✓ **Autorregulación emocional:** Es uno de los componentes más importantes de la Inteligencia Emocional. La autorregulación emocional es la capacidad para experimentar emociones positivas, negativas de forma moderada y flexible, en especial la habilidad para manejarlas.

Esto implica ser consciente de sus propias emociones, que las exprese de manera adecuada y sepa controlarlas. La regulación emocional también se puede referir a los procesos, como la tendencia a centrar la atención en una tarea y la habilidad para reprimir comportamientos inapropiados o socialmente poco aceptados.

Figura 079

Los “auto” como principal actor, muy esencial en el ser humano



2.5.2 ¿A qué conocemos como metacognición en la Inteligencia Emocional? Según los autores más entendidos, esta hace referencia a la acción y efecto de desarrollar conciencia y control sobre los procesos de pensamiento y aprendizaje. Todo esto implica que la persona sea capaz de entender la manera en qué piensa y qué aprende, y aplicar ese conocimiento en los procesos de pensamiento y actuación para obtener mejores resultados. Es la correspondencia entre el contenido y el comportamiento; así como entre el contenido, las exigencias del medio y las aspiraciones futuras.

Los procesos mencionados se expresan de modo único en cada uno de nosotros, tomando sus contenidos una forma particular en cada persona, por lo que podemos afirmar que cada ser humano es una individualidad. El reto, a partir de este momento, es mirarnos por dentro, buscar cómo somos, definir cómo queremos ser y qué vamos a hacer para lograrlo, para sentirnos bien con nosotros y mantener relaciones sanas y desarrolladoras con el medio, ya sea en la familia, la pareja o en su organización laboral.

Como expresamos anteriormente, la personalidad es una organización estable y sistémica de contenidos y funciones psicológicas que se configuran de modo particular en cada sujeto, y que caracterizan la expresión integral del sujeto en sus funciones reguladoras y autorreguladoras del comportamiento, es decir, como una integración sistémica de los contenidos y funciones psíquicas que se expresan de manera individualizada en el comportamiento de cada sujeto.

2.5.3 Relación entre los “auto” y la metacognición. Cuando hablamos de Inteligencia Emocional y su relación con los “auto” involucramos un sin número de procesos valiosos, tanto para su comprensión como para el aprendizaje y puesta en práctica en nuestra vida diaria, siempre desde la óptica de que todos tenemos más rasgos buenos que malos, por tanto enfóquese en lo positivo, quiérase y ámese tal cual es.

Siendo la Inteligencia Emocional un recurso indispensable y si queremos desarrollar comportamientos efectivos y exitosos partiendo de nuestros “autos” en cualquier esfera de la vida pues, aquí tenemos algunos ejemplos prácticos:

- Aprenda a controlar sus emociones cuando sienta temor: Si una persona le teme a los ascensores y sabe que debe usarlos, entonces debe de prepararse mentalmente y con anterioridad para hacerlo.

- Si Ud. siente vergüenza al hablar en público y debe dirigir una reunión, entonces con tiempo suficiente debe de planificarla, ensayarla, representársela mentalmente para que, llegado el momento, usted sienta y domine la actividad a realizar, basándose en sus potencialidades y claro está en sus “auto”.
- Manejo de una crisis en su empresa: Mantenga la serenidad, no pierda el equilibrio, busque toda la información posible para la toma de decisiones y gestione de manera sana, armónica e inteligente la situación.

Conocer a fondo nuestros “auto” y tener una metacognición adecuada, posibilita estar conociéndose siempre de modo creciente, aceptarse y amarse más cada día. Esto desde una postura flexible en el propio autoconocimiento, lo cual posibilita abrirse y tolerar elementos diferentes con la propia autovaloración permitiendo integrar lo que uno es, el placer de serlo y lo que se desearía ser. La tendencia vendrá a ser más independientes, confiados, optimistas, auto determinados y, en condiciones más favorables, para afrontar conflictos.

Figura 080

La relación entre los “auto” y la metacognición



Todos tenemos los recursos socio psicológicos necesarios para ser sujetos inteligentes desde lo emocional, el reto está cómo los configuramos, desarrollamos y expresamos. Es necesario tener en cuenta que todo aprendizaje y/o modificación comportamental requiere e implica tiempo y dedicación de parte del aprendiz, por lo que los resultados no se verán automáticamente que la persona se proponga y estructure el cambio, esto conlleva tiempo y los resultados se vivenciarán y obtendrán de modo diferente en cada uno, pues cada persona es una individualidad en su desarrollo con su propio ritmo y tiempos.

Nos queda que, para ser más inteligentes desde lo emocional, se debe de interiorizar y expresar en cada una de nuestras acciones bajo el precepto de que: “Entablar relaciones interpersonales más eficaces, expresivas, íntimas, empáticas y de aceptación es una puerta segura al éxito”.

2.5.4 Importancia de los “auto” para el desarrollo de la Inteligencia Emocional. Entre los estudios psicológicos referidos a la personalidad y a las categorías tratadas en este apartado, son significativos los aportes del cientista social F. González Rey y sus colaboradores (1989,1993), quienes plantean indicadores funcionales a tomar en cuenta para el análisis de la personalidad y la conducta asumida por los individuos en los diferentes espacios donde se desenvuelven.

Estos aportes los propongo para que sean tomados en cuenta por la estrecha relación y retroalimentación que existe entre estos y las categorías tratadas.

Algunos de los indicadores más significativos son nombrados a continuación:

- Flexibilidad.
- Utilización de las operaciones cognitivas.
- Proyección futura.
- Capacidad de estructurar el campo de acción.
- Esfuerzos volitivos en la consecución de los objetivos.

Figura 081

El potencial efecto de los “auto” tanto para el desarrollo como para el aprendizaje



Indicadores que se expresan de modo único en cada individuo, de ahí la importancia de conocerlos para identificarlos y caracterizarlos en cada sujeto organizacional y sacarle el mayor provecho en aras del cumplimiento de los objetivos y metas, siendo esenciales en la configuración de la metacognición y los “auto”.

Para potenciar la función auto educativa según Fernández (2000), siendo esta el momento superior en el fortalecimiento de los auto, pues, implica lo siguiente:

- Aprender a reorganizar y reorientar la conducta cuando esta no se corresponda con sus objetivos.
- Cultivar la autocrítica constructiva, así como la posibilidad de movilizar la conducta para corregir los defectos propios.
- Desarrollar características personalógicas o controlar la expresión de la misma, con el fin de garantizar efectividad en el desempeño del sujeto en todos los espacios que se inserta, (lo cual favorece el desarrollo de una personalidad sana y estable).
- Controlar y autorregular el nivel de aspiración y reacciones emocionales ante el éxito y el fracaso.

2.6 Las Relaciones Sociales

2.6.1 Crítica Constructiva. Una parte crucial de su responsabilidad como Gerente es procurar mantener altos niveles de performance en el personal de cuyo trabajo depende de usted, es por ello que el valorar es una de las herramientas que pueden ayudar a lograr esto.

Cuando la actuación de alguien alcanza o sobrepasa los patrones requeridos, el reconocimiento que usted concede le permite a esa persona conocer lo que usted valora y al mismo tiempo la motiva a mantener el buen rendimiento de trabajo.

Sin embargo, el reconocimiento no es apropiado debido a que el trabajo o sugerencia de la persona no es aceptable, menos aun excelente. El desempeño o sugerencia puede ser pobre, desorientada o contener defectos y usted quiere cambiarla. Frente a estas circunstancias, su trabajo es proporcionar una forma diferente de observación al desempeño; por ende, la crítica constructiva.

En ciertas situaciones la crítica es necesaria; por ejemplo, cuando el personal que usted supervisa actúa pobremente, su tarea fundamental es ayudarlos para que mejoren. Su experiencia le permitirá identificar los errores que comete el personal y prevenir que vuelva a suceder. Cuando alguien haga una sugerencia que no parezca ser práctica, su crítica puede ayudar a hacerla útil, y un gerente que espera rendimiento de alta calidad debe mostrar que conoce la diferencia entre el buen y el mal trabajo.

De acuerdo con Van Dersal (1968): *“Si es verdad que el buen trabajo merece reconocimiento parece igualmente cierto que el trabajo pobre debe ser también apropiadamente reconocido”*.

En otras palabras, cuando hay una discrepancia entre el rendimiento que usted espera de sus subordinados y el desempeño de alguien, es de su responsabilidad el ayudar al trabajador a que cierre la brecha.

La crítica también ayuda a que sus trabajadores obtengan resultados meritorios. Si al personal no se le dice qué partes de su trabajo necesitan mejorar, ellos no sabrán cómo conseguir promociones, reconocimiento, mayores responsabilidades, etc.

Necesaria y valiosa como es –desde su punto de vista y el de sus trabajadores– la crítica frecuentemente representa problemas.

Debido a que la gente tiene una fuerte inversión emocional en su trabajo y sugerencias, ellos a menudo tienen dificultad para escuchar y aceptar una crítica.

De acuerdo a McGregor (1960): *“Es característico de los seres humanos hallar muy difícil el aceptar y escuchar la crítica. Los juicios que son positivos pueden tal vez comunicarse con efectividad, pero es, en cambio, difícil comunicar los juicios críticos...”*

Cuando el trabajo de alguien es criticado, la persona podría responder como si se hicieran juicios negativos acerca de ella personalmente (cuando se critica el trabajo o la sugerencia de alguien, la persona puede responder como si se emitiera juicios negativos sobre ella de carácter personal). Aunque esta puede no ser la intención de la persona que proporciona la crítica, es a menudo el efecto que conllevan los comentarios críticos.

Para que su crítica tenga el efecto que usted intenta darle, necesita ser constructiva. La crítica es constructiva cuando proporciona información útil y crea un deseo de mejorar cuando impacta ambos aspectos de la performance: “el puedo y el quiero” del desempeño.

2.6.1.1 Los factores que hacen la Crítica Constructiva. Existen tres factores que influyen la efectividad de la crítica:

1. **La intención del Gerente:** El trabajo deficiente de una persona puede ser frustrante, desconcertante y costoso. Sin embargo, es importante sobreponerse a la natural tendencia de centrar la atención en el daño que se ha hecho y pensar más bien en el futuro: ¿Qué es lo que yo quiero que este trabajador haga diferentemente? ¿Cómo se puede corregir esta actuación, cambiarla y prevenir que se repita?

De acuerdo a Van Dersal (1968): *“Cuando las personas hacen un trabajo pobre, la tarea del Gerente es conseguir que lo hagan mejor, no desahogar su insatisfacción sobre ellos. El asunto no es buscar a quién echar la culpa, sino siempre cómo mejorar los esfuerzos del personal”.*

2. ***La forma cómo se presenta la crítica:*** Está relacionada con la intención del gerente que hace la misma. Las personas no pueden oír la crítica cuando esta se presenta en forma de ataque o de castigo. La crítica que no se presenta apropiadamente puede conducir a una actitud defensiva o de resentimiento. Muy raramente conduce al aprendizaje.
3. ***El contenido de la crítica:*** La interacción de ideas para ser útil deberá ser específica, por lo que frecuentemente el contenido de la crítica no es específico. Cuando la crítica se centra sobre lo que está equivocado con el trabajo o una sugerencia de alguien, la persona puede cambiar no solo lo que está haciendo pobremente, sino también lo que está haciendo bien.

2.6.1.2 ¿Cuándo criticar constructivamente? Usted proporciona la crítica constructiva cuando usted quiere cambiar la actuación o una sugerencia de alguien.

Por ejemplo: cuando un trabajador hace algo que no satisface sus normas, o que usted quiere ver que no se repita, o alguien le ofrece una sugerencia que usted piensa que no funcionará.

Sin embargo, si usted critica antes de comprender totalmente lo que el trabajador está haciendo o sugiriendo, y por qué lo hace, usted corre el riesgo de dar una crítica que no es pertinente, apropiada o constructiva. Por consiguiente, no deberá ofrecer una crítica hasta que usted haya confirmado su comprensión de la actuación o sugerencia.

2.6.1.3 La razón de la necesidad de Asegurar o Confirmar. El ánimo de criticar es realmente un ejemplo del impulso a rechazar o disentir de lo que alguien ha dicho o ha hecho; por lo que estos impulsos de repercusión son su señal para asegurar.

Asegurar –y si es necesario, indagar primero– su comprensión del trabajo o sugerencia de un trabajador puede también mejorar la calidad de su crítica. Siendo así, puede ser más constructiva e incluir más referencias específicas, si usted tiene la comprensión que necesita para proporcionar una retroalimentación de dos facetas. Mediante la confirmación, por ejemplo, usted puede descubrir información respecto a la intención de alguien o acerca de las circunstancias bajo las cuales ocurrió la actuación insatisfactoria.

Finalmente, al asegurar su comprensión de la situación o sugerencia en cuestión, usted muestra a la otra persona que usted asume mérito en lo que ella ha dicho o hecho.

Asegurando su comprensión de la sugerencia de alguien –tanto el contenido y el pensamiento detrás de ella– no solo contribuye a la buena comunicación, sino también demuestra a la otra persona que su preocupación se basa en una comprensión real.

Figura 082

La crítica constructiva nos asegura ganar voluntades y apaciguar conflictos



2.6.1.4 ¿Cómo criticar constructivamente? Como usted leyó anteriormente, la crítica constructiva eficaz es de dos facetas. La gente tiene dificultad en mejorar su actuación o sugerencias a no ser que sepan qué aspectos son satisfactorios y qué aspectos no lo son.

La clave para asegurarse que su crítica sobre el trabajo o sugerencias de alguien tiene dos facetas y consiste en la respuesta por puntos.

Después de que usted confirma que ha comprendido el trabajo o la sugerencia de alguien, ahora le corresponde detallar lo que le agrada y no le agrada de los puntos buenos y malos, las ventajas y desventajas, los méritos de la actuación o sugerencia así como sus preocupaciones.

Es bueno que usted dedique buena parte de su tiempo para establecer contactos con nuevos clientes; sin embargo, hay que asegurar que no cometa el error de olvidar sus antiguos y valiosos clientes.

La importancia de ser específico. La crítica es más útil cuando es específica una vez que usted haya identificado los méritos y las deficiencias, luego los comunica tan específicamente como sea posible. Recuerde, su intención es proporcionar información a su personal con el fin de que la usen para hacer las mejoras necesarias.

2.6.2 Valorar. Es la habilidad de expresar reconocimiento a las personas cuya actuación le ayuda a usted a conseguir sus objetivos. El debido reconocimiento es muy importante para cualquier persona no importa el tipo de trabajo que realice ni el nivel de responsabilidad que tenga dentro de su organización.

Desde el punto de vista de la teoría de la expectativa, el reconocimiento es el producto de una exitosa actuación que las personas valoran. Cuando se reconoce el esfuerzo, la esperanza de que tal esfuerzo se reconozca en el futuro, se incrementa.

Van Dersal (1968) obtuvo la conclusión de que: *“Las personas trabajan lo más diligentemente posible cuando sus esfuerzos se notan y son ensalzados”*.

Los reconocimientos efectivos son más que una palmada en la espalda o una vaga afirmación tal como “¡buen trabajo!”. Un reconocimiento efectivo proporciona información que ayuda a la persona a mantener un desempeño adecuado o superior y motiva al personal a satisfacer o exceder el nivel normal de eficiencia que se requiere.

Por otro lado, los reconocimientos pueden ser hablados o escritos, pueden ser planeados de antemano o manifestados en el lugar de los hechos cuando usted observa una buena actuación o desempeño.

Figura 083

El reconocimiento como acto primordial para valorar el esfuerzo y el trabajo



Una orientación general a seguir es esta: *“Cuando los trabajadores consistentemente satisfacen o sobrepasan los patrones normales durante un período de tiempo, otórgueles créditos frecuentemente, pero no todas las veces ni a intervalos fijos y preestablecidos”*.

(C. Ferster y B. F. Skinner, 1957)

2.6.2.1 ¿Quién debe recibir valor? La respuesta es simple: cualquier trabajador cuya actuación le importa a usted es un candidato potencial para un reconocimiento. Además de sus subordinados, usted podrá considerar otorgar crédito a sus asociados, suministradores, distribuidores, clientes y otros gerentes dentro de su organización (incluyendo a su propio jefe). Todas las personas deben recibir crédito cuando sea apropiado.

2.6.2.2 ¿Cuándo se valora? En general, hay tres tipos de situaciones en las cuales un reconocimiento puede ayudar a mantener o mejorar los niveles de desempeño:

- Cuando un trabajador excede los patrones convencionales.
- Cuando un trabajador satisface el patrón consistentemente.
- Cuando un trabajador cumple un patrón mínimo que normalmente no logra alcanzar.

2.6.2.3 ¿Cómo valorar? Al planear y al otorgar valor su intención deberá ser la de impactar dos factores del rendimiento; el “puedo” y el “quiero” del desempeño:

- Usted afecta el “puedo” del desempeño dando al personal información específica acerca de lo que usted valora y le gustaría ver que se repita.
- Usted afecta el “quiero” del desempeño en el grado en que su reconocimiento satisface la necesidad personal del trabajador.

2.6.2.4 Cualidades personales. Además de mencionar la conducta o actividad específica que usted está reconociendo, también debe identificar y citar las cualidades personales que contribuyeron al buen desempeño. Las referencias a las cualidades personales tienen el efecto de:

- Permitir al trabajador conocer las actitudes y cualidades personales que usted valora.
- Proporcionar reconocimiento a las cualidades personales que el trabajador valora.

Por supuesto, las necesidades específicas de las personas en el trabajo difieren entre sí. Esto se debe en parte a los diferentes valores que tienen las personas de las cualidades personales. El crédito tiende a ser más efectivo si hace referencia a las necesidades personales del trabajador.

Reconociendo las cualidades personales y los valores individuales, usted estimula a la persona a mostrar esas cualidades en el futuro.

El proporcionar información acerca de los beneficios resultantes del desempeño es importante, no solo porque dirige la atención a la obtención de resultados a largo plazo, sino también porque satisface la necesidad de saber. Maslow ha suplementado su concepto central de una jerarquía de necesidades con la especulación acerca de una necesidad básica por saber. Tal necesidad cognoscitiva explica el rol aparente motivacional de la curiosidad, del aprendizaje, de la experimentación, etc.

2.6.2.5 Beneficios resultantes.

- Proporcionar la información acerca de los resultados positivos del desempeño que usted amerita y que recompensará.
- Permita que los trabajadores vean los resultados de sus esfuerzos (el conocimiento de los resultados o beneficios del desempeño ayuda a satisfacer las necesidades de logros).

2.6.3 Conducción de diferencias.

2.6.3.1 Introducción. Como gerente, usted logra sus objetivos a través del trabajo de otros. Su tarea es la de establecer metas y prioridades, comunicar estas mismas metas y prioridades a su personal y modelar los desempeños proporcionando dirección y recuento de los hechos. Cuando usted realiza su tarea con efectividad, no solo hace posible conseguir altos niveles de rendimiento, sino que también hace que tal rendimiento sea recompensable.

La idea de subrayar las habilidades que usted ha aprendido hasta ahora, es que el trabajador involucrado también comparta sus metas y prioridades. Desafortunadamente este no siempre es el caso. Debido a sus necesidades personales, los trabajadores pueden tener a veces prioridades o metas que son diferentes a las suyas o a aquéllas de la organización. ¿Cuáles son los efectos de estas diferencias?

De acuerdo a McGregor (1967): *“El manejo de las diferencias humanas implica uno de los aspectos paradójicos del esfuerzo humano organizado. Las diferencias humanas representan tanto el mayor activo como el mayor pasivo del trabajo en equipo.*

Las diferencias, no solo las de entrenamiento, experiencia y capacidad, sino todos los

aspectos emocionales de los seres humanos son la materia prima del progreso y adelanto en la vida social... Por otro lado, las diferencias humanas son un riesgo en el esfuerzo humano organizado. La misma existencia de las diferencias individuales crea un potencial para el desacuerdo y el conflicto sobre casi cualquier asunto o problema que pueda surgir en el curso de la realización de la tarea en equipo”.

Figura 084

Los trabajadores pueden a veces tener prioridades u objetivos diferentes a los suyos



Una manera en la cual las diferencias crean conflicto es mediante la creación de situaciones de ganar/perder. Tan pronto como una diferencia se hace conocer, cada una de las partes puede asumir ya sea que “perderá” o “ganará”. Y al momento que los individuos implicados comienzan a ver la situación en términos de ganar/perder, sus energías van probablemente a ser usadas para defender sus posiciones en lugar de hacer uso constructivo de sus diferencias. Cuando la situación involucra a un gerente y a un subordinado, las diferencias en rango y posición existen junto con las otras diferencias. Debido a que el gerente tiene más poder, el subordinado es usualmente el que pierde, a no ser que la diferencia pueda ser resuelta a satisfacción de ambas partes.

Un gerente no puede darse el lujo de ignorar las diferencias cuando estas se presenten. Si los subordinados descubren que no hay utilidad alguna en hacer conocer sus necesidades, preocupaciones o deseos, sus expectativas acerca del potencial para la satisfacción de las necesidades en el ambiente de trabajo, serán afectadas negativamente. El gerente podrá ganar muchas batallas pero al final perderá la guerra.

2.6.3.2 ¿Qué es una diferencia? Las diferencias en las situaciones de trabajo a menudo surgen respecto a preguntas tales como: ¿Qué hacer?, ¿Quién lo debe hacer?, ¿Cómo?, ¿Cuánto?, ¿Cuán rápido?, ¿Cuándo?

Por ejemplo:

- Jorge Sábregas quiere tomar sus vacaciones de tres semanas en el mes de julio. Esto entra en conflicto con las necesidades de programación de trabajo de su gerente.
- Alicia Suárez quiere seguir haciendo las cosas de la misma manera que se han estado realizando los dos años pasados. El gerente de Alicia, que se hizo cargo del Departamento hace dos meses, tiene algunas ideas para mejorar la eficiencia.
- Lito Gómez no desea hacerse cargo de un proyecto extra porque tiene el temor de no poder completar satisfactoriamente sus proyectos existentes. El gerente de Lito piensa que él es la única persona del grupo ejecutivo que puede manejar el nuevo proyecto, que es importante y urgente.

2.6.3.3 ¿Qué es lo que tienen en común los ejemplos anteriores?

- ✓ Los subordinados y gerentes no tienen exactamente las mismas necesidades, preocupaciones y prioridades.
- ✓ Los subordinados están actuando por debajo de los niveles establecidos por sus gerentes.
- ✓ Los subordinados no están comprometidos en lograr las metas de la organización.

2.6.3.4 ¿Cómo manejar una diferencia? Así como las otras habilidades que usted ha aprendido, el manejo de una diferencia comienza con una clara comprensión de su propia intención. Cuando surge una diferencia, su intención deberá ser, guiar la discusión de tal manera que tanto usted y la otra persona puedan ganar. Si es posible, usted complacerá las necesidades, preocupaciones y prioridades de la otra persona.

Al mismo tiempo, por hacer esto, usted no puede arriesgar sus propios objetivos. Lo que necesita es encontrar un curso de acción que satisfaga ambos conjuntos de necesidades, las suyas y las de la otra persona.

Considere la siguiente situación:

Juan Montes es un ingeniero de clientes de la compañía Intraco Inc., el trabajo de Juan consiste en visitar las instalaciones de los clientes para entrenar a los operadores del equipo de Intraco, lo que significa que él viaja la mayor parte del tiempo.

Juan está ahora explicando a su gerente que él desearía reordenar su itinerario de viajes el día jueves. Él desea tomar un curso en soldadura que se dicta en una universidad local todos los jueves por la noche.

¿Cuál de las declaraciones, a continuación, refleja una actitud de “manejo de diferencias” de parte del gerente de Juan?

- “Vaya e inscribese en el curso. Ya veremos cómo nos arreglamos”.
- “Hablemos acerca de esto por unos minutos para ver si hay alguna manera que le permita estar de regreso a tiempo la mayoría de las semanas para su curso del jueves en la noche y, a la vez, realizar un buen trabajo también”.
- “Bien, Juan, usted sabía acerca de los viajes cuando tomó este trabajo, reconocemos el hecho que a veces deberá llegar tarde a su casa. Mala suerte, pero no se puede evitar”.

2.6.4 Indagar y Asegurar.

2.6.4.1 Introducción. Sus responsabilidades como Gerente incluyen el planeamiento, dirección y evaluación de las actividades de otros. Para cumplir con efectividad estas responsabilidades y para tomar decisiones correctas, usted necesita información. Requiere saber qué está haciendo el personal, las cosas que están yendo bien, lo que va avanzando pobremente, cuán bien sirven los equipos, dónde se encuentran los problemas potenciales, y cómo podrá usted ayudar.

Frecuentemente, para tomar decisiones correctas usted necesita obtener las opiniones e ideas de sus subordinados, además de una correcta información. Con todo lo recabado, su trabajo se hace mucho más fácil contando con las ideas, opiniones, sugerencias e informaciones útiles de sus trabajadores. Así mismo, el desempeño de ellos será muchísimo más fácil al saber que pueden contar con usted al prestar atención a lo que ellos estén diciendo, es decir, que usted los escucha.

Un dato aparte, es que además de ayudarle a usted a evitar la pérdida de tiempo, de dinero y de energía humana que a menudo acompaña a la comunicación pobre o distorsionada, la habilidad en escuchar bien también incrementa las probabilidades de que el personal “quiera” contribuir a sus esfuerzos.

Recuerde bien usted el efecto motivante que tiene sobre el personal: “El deseo del gerente de escuchar nuevas ideas”. Así también, no olvide que los equipos efectivos de trabajo fueron integrados por gerentes que escucharon las ideas y sugerencias de sus subordinados antes de avanzar sobre materias importantes.

Figura 085

Para indagar se requiere de la habilidad para ser un “Oyente Activo”



Jud Morris (1968) hace la siguiente observación: *“Es mi muy cuidadosamente considerada opinión que la habilidad para ser un “Oyente Activo” es uno de... los más importantes prerrequisitos del motivador efectivo.*

Para averiguar las necesidades de otra persona, lo que le interesa, lo que la motiva, uno debe primero comunicarse con ella; comunicarse, no solo en el sentido de que hay un intercambio de palabras o hechos, sino también en el sentido de que hay un intercambio de ideas, es decir, una comprensión”.

Finalmente, al permitirle a usted identificar las necesidades personales, el escuchar dichos requerimientos le ayudarán a proveer los resultados que sus subordinados valoran. Así, su personal podrá obtener resultados apreciables como consecuencia directa de una actuación exitosa; su motivación es afectada positivamente.

2.6.4.2 Asumir el valor de lo dicho por otros.

De acuerdo al psicólogo Carl Rogers (1961): *“La mayor barrera a la mutua comunicación interpersonal es nuestra tendencia natural a juzgar, a evaluar, a aprobar o desaprobar, la declaración de otra persona...”*

Debido a que nuestra tendencia natural es juzgar lo que otros dicen, el primer paso crítico en escuchar es contrarrestar esta tendencia natural dando importancia o valor a lo que otros dicen. Cuando alguien ofrece una opinión, idea o un poco de información, usted necesita adoptar el punto de vista de que la declaración del que habla tiene mérito, aun cuando ese mérito no se muestre inmediatamente.

Para esto piense así: Excepto en muy pocos casos, el personal con el que usted trata en el trabajo tiene buenas intenciones, es gente racional que le puede ayudar a resolver problemas y a conseguir sus objetivos. Es improbable que un individuo haga una sugerencia u observación a no ser que piense que pueda servir de ayuda, que sea útil o verdadera. Su respuesta como Gerente a los pensamientos e ideas de otros deberá demostrar que usted considera valiosos esos pensamientos y que desea comprenderlos totalmente. Usted será más efectivo como comunicador si adopta el intento de explorar de qué manera una idea es útil en lugar de juzgar si es útil.

2.6.4.3 Usando las habilidades. Indagar y asegurar no son de por sí habilidades difíciles de ejercer. Hay probablemente muchísimas veces en el día cuando usted verifica su comprensión sobre lo que está sucediendo o busca información adicional acerca de lo que alguien está diciendo. Lo que sí demanda un esfuerzo especial es asegurarse que uno usa estas habilidades cuando corresponde. ¿Cómo sabrá usted cuándo es importante aclarar o confirmar?

Hay dos tipos de situaciones en las cuales es especialmente importante indagar y/o asegurar su comprensión de lo que alguien le está diciendo a usted:

- Cuando tenga que tomar una decisión basada en la información, opinión o sugerencia ofrecida; y/o
- Cuando su impulso inmediato es rechazar, ignorar o disentir con lo que usted está oyendo.

2.6.4.4 La necesidad de tomar una decisión o acción. Usted no tiene que indagar ni/o asegurar todo lo que le dicen. Por ejemplo, usted no verificaría su comprensión de esta declaración: “Tenga un lindo día”, ni buscaría información adicional sobre la intención del locutor al decir esas palabras.

Por otro lado, usted verificaría o completaría su comprensión de una declaración tal como: “Vamos a necesitar un embarque extra de espuma este mes debido a la nueva compra de Kellogg’s”.

¿Cuál es la diferencia?

El contenido de la primera declaración, “Tenga un lindo día” no requiere que usted tome una decisión o que haga algo (excepto decir: “Gracias, de igual manera”).

La segunda expresión, sin embargo, requiere que usted decida solicitar más espuma o no. Para tomar una correcta decisión usted debe comprender totalmente lo que el locutor está diciendo por qué.

2.6.4.5 El impulso de rechazar, ignorar o disentir. Es también especialmente importante indagar y/o asegurar toda vez que usted nota que su impulso inmediato es rechazar, ignorar o disentir de lo que está escuchando. De hecho, es más probable que no aclare y/o confirme cuando, por una razón u otra, usted realmente no desea escuchar lo que la otra persona está diciendo. Usted puede estar preocupado con algo “más importante”, o no gustar de la persona, o pensar que la persona es ignorante o ingenua.

¿En cuál de las siguientes situaciones podría usted estar inclinado a rechazar, ignorar o disentir con lo que este oyendo y, por consiguiente, dejar de indagar y/o asegurar?

- Raúl Hayres, cuyas ideas y opiniones usted siempre respeta, dice: “¿Usted conoce esas pistolas de soldar de 2000 watts que hemos estado usando? –Pienso que sería conveniente cambiar de tipo”.
- Sara Adamo es la pesimista de la compañía. Ella siempre parece pensar que la compañía está al borde de la quiebra. Sara se le acerca y le dice: “Si no hacemos algo acerca de nuestro trabajo de arte, vamos a perder la cuenta Madison”.
- Usted está sin ideas de cómo resolver su problema de ausentismo de la mañana de los días lunes. Lola Saco, una de sus más brillantes empleadas, aparece en su oficina y comienza a decir: “Acabo de tener una gran idea para resolver nuestro problema del lunes por la mañana”.
- Usted acaba de decidir despedir a José Piedra. José sube a su oficina y comienza a hablar acerca de un esquema para mejorar la moral del personal.

2.6.4.6 Procedimiento para indagar y asegurar

Figura 086

Procedimiento para indagar y asegurar

CUANDO:

Usted tomará una decisión basada en la información, opinión o sugerencia ofrecida.

y/o

Su impulso inmediato es rechazar, ignorar o disentir con lo que está escuchando.

COMO:

1. Indague buscando información adicional acerca de:

- Lo que ha sido dicho y/o
- Por qué

2. Asegure afirmando su comprensión de:

- Lo que ha sido dicho y
- Por qué

2.6.5 Perfeccionar.

2.6.5.1 Introducción. Como gerente, usted trabaja continuamente para mejorar la productividad y eficiencia. Pero no importa cuán bien planee, usted no puede anticiparse a cada nuevo acontecimiento. Cada día necesita de buenas ideas respecto a cómo prevenir o manejar problemas, cómo tratar los cambios, o cómo hacer mejoras.

Debido a que están muy cerca de las situaciones que usted quiere cambiar o mejorar, las personas con las que usted trabaja son a menudo la mejor fuente de ideas que necesita. La pregunta es, ¿cómo puede usted asegurarse que ellas le ofrezcan sus ideas?

Al valorar, indagar, asegurar y criticar constructivamente, usted permite a las otras personas saber que usted está escuchando y que reconoce el valor de sus esfuerzos y contribuciones. Pero también puede hacer aún más para estimular el libre flujo de ideas. Puede usar una habilidad que:

- ✓ Le permita agregar valor a las ideas de los otros.
- ✓ Muestre a las personas que sus ideas no serán ignoradas, distorsionadas o robadas.
- ✓ Demuestre que reconoce el valor que encierra una idea, aún cuando usted la cambie en alguna forma.

Figura 087
Perfección: Mejora la productividad y eficiencia



Esta habilidad se denomina perfeccionar. Cuando usted perfecciona, incrementa la utilidad de la contribución de otra persona, conllevando así de esta manera, satisfacer la necesidad de la persona de ser estimada por otros. La creatividad y el compartir ideas son más satisfactorios, y es más fácil que ocurran en un ambiente donde el valor del pensamiento individual y de las ideas es reconocido. Usted proporciona este reconocimiento cuando construye al identificar la conexión entre la contribución de la otra persona y su propio pensamiento, toma de decisiones y el planeamiento de acciones.

El perfeccionar es beneficioso tanto para usted como para sus trabajadores. Al encontrar el potencial que hay en las ideas de otras personas, usted a menudo hallará vías más fáciles y efectivas para alcanzar sus propios objetivos. Cuando las personas ven que son recompensadas al sugerir nuevas o mejores formas de hacer las cosas, usted queda liberado de la responsabilidad de generar todas las buenas ideas. Cuando construye, usted otorga al personal un sentido de participación efectiva en lo que se hace, con lo cual, incrementa su compromiso con sus objetivos.

Al perfeccionar, muestre su aprecio por los esfuerzos de otros y crea una atmósfera de colaboración y de trabajo en equipo. Sus trabajadores se benefician cuando usted construye porque ellos consiguen y logran su reconocimiento, así como una oportunidad de ver o ponerse al tanto de los resultados de sus propios esfuerzos.

2.6.5.2 ¿Qué es perfeccionar? Es el proceso de agregar valor al trabajo o idea de otra persona. Por ejemplo, usted podría tomar una idea que no es muy práctica y hacerla útil. O usted puede percibir la intención detrás de una sugerencia o innovación y hallar una forma de hacer de esta intención una realidad.

Una expresión efectiva de perfeccionamiento tiene tres partes:

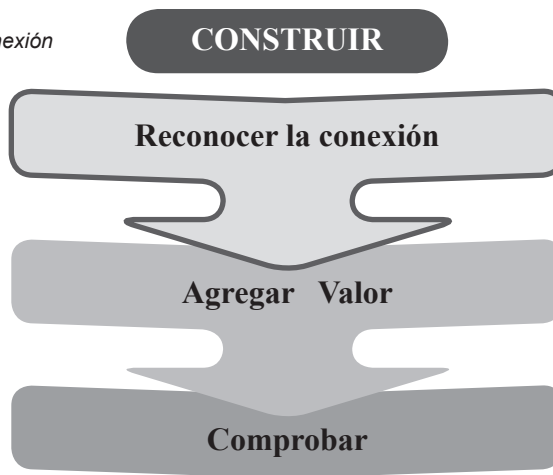
1. Reconoce la conexión entre la idea de la otra persona y en lo que está usted por decir.
2. Le agrega valor a la idea original.
3. Comprueba de nuevo para asegurarse que no ha ignorado o distorsionado la intención original de la persona.

Figura 088
Proceso para el perfeccionamiento de agregar valor al trabajo



2.6.5.3 Reconocer la conexión.

Figura 089
Proceso para reconocer la conexión

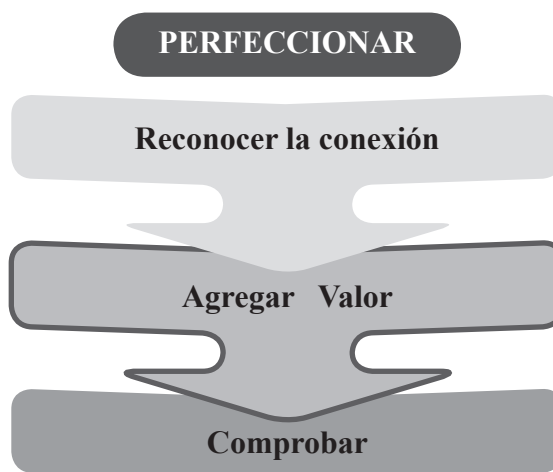


La mayoría de nosotros usa normalmente las ideas de otras personas como trampolines para nuestro propio pensamiento y creatividad. A menudo, sin embargo, fallamos en reconocer que hay una conexión entre lo que decimos o hacemos y lo que otros han dicho o hecho. A veces minimizamos el valor de las ideas o esfuerzos de otros. Hacemos esto enfocando las partes no aceptables de la idea original y enfatizando cómo nuestra propia idea o plan representa una mejora.

La habilidad de perfeccionar comienza cuando usted le dice a otra persona que su idea o forma de hacer las cosas fue la fuente de su propia idea o actividad. A no ser que usted reconozca la conexión, usted no está realmente reconociendo el valor de los esfuerzos o contribuciones de la otra persona.

2.6.5.4 Agregar valor.

Figura 090
Proceso para agregar valor



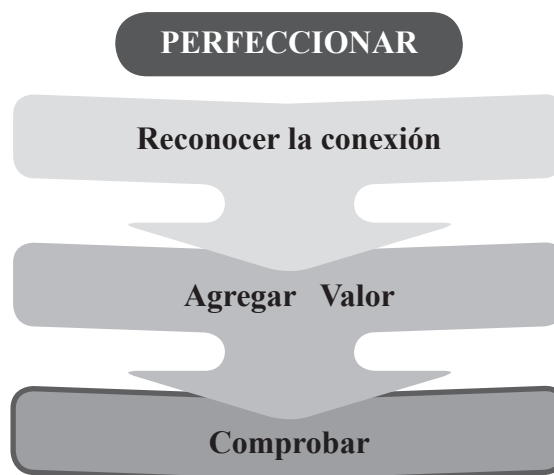
Hay cuatro formas generales de agregar valor a la idea de alguien:

Tabla 010
Ejemplos para agregar valor a una idea

Formas para agregar valor	Ejemplos
1. Modifique ligeramente la idea original para hacerla más útil.	1. ¿Qué tal si cambiamos un poco su plan haciendo que los instaladores consigan esa información cuando armen el equipo?
2. Reconozca los beneficios adicionales de la idea original.	2. Además de ayudar a nuestros agentes a identificar nuevos clientes, su idea también satisfaría nuestras necesidades de llevar mejor nuestros registros.
3. Cite otras aplicaciones de la idea original.	3. Esa idea suya también me ayudará a manejar un problema que he tenido con nuestros suministradores.
4. Encuentre una manera más efectiva para realizar la intención original.	4. Su idea me hace pensar en otra forma en que podríamos resolver el problema. Podríamos imprimir algunos folletos pequeños que indiquen los datos que los representantes de ventas necesitan y puedan llevar siempre consigo.

2.6.5.5 Comprobación.

Figura 091
Proceso para comprobar



Si su perfeccionamiento consiste en la modificación de una idea o en la presentación de una manera más efectiva de realizar la intención original de alguien, usted siempre debe comprobar que no ha distorsionado o ignorado lo que la otra persona ha dicho. Aún cuando esté bastante seguro de que ha agregado valor a lo que ya existe, la acción de comprobar muestra a la otra persona que usted respeta su intención original.

Lea el siguiente diálogo:

Subordinado.— A veces los representantes de ventas tienen una mejor visión de cómo se deberían mejorar nuestros productos que los diseñadores. Yo creo que el Departamento de Diseño debería, por lo menos una vez al año, pedir a cada representante de ventas que sugiera mejoras, o por lo menos informe de los problemas de los clientes con nuestros productos.

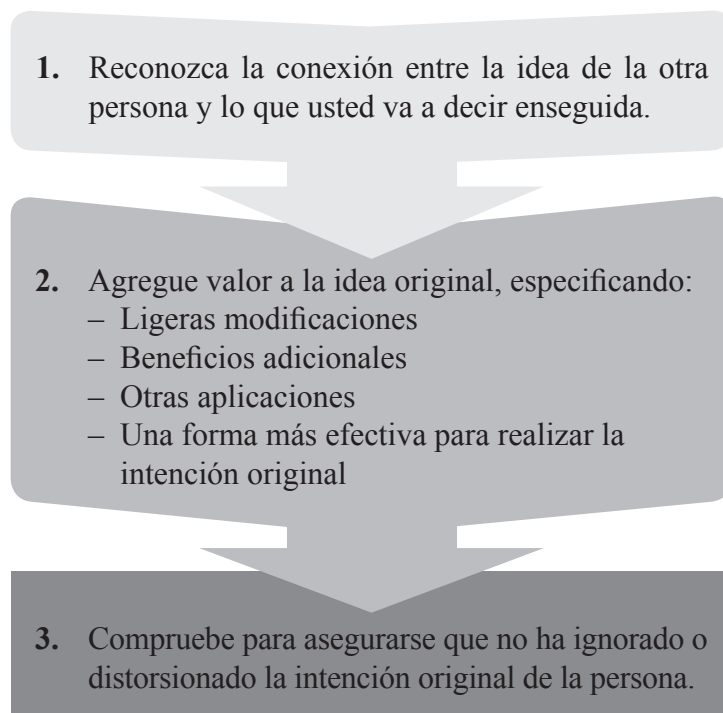
Gerente.— Su idea me hace pensar en algo más que podríamos hacer. Ahora mismo hay varios productos siendo rediseñados. Deberíamos conseguir que los representantes de ventas hagan algunas sugerencias de cómo mejorar esos productos ahora mismo mientras es fácil hacer cambios.

El gerente debería decir a continuación algo como:

- Me pondré a trabajar en eso ahora mismo.
- ¿Está eso en línea con lo que me sugiere usted?
- Gracias por su gran idea.
- Por qué no me escribe un memorándum y yo lo enviaré al Departamento de Diseño.

2.6.5.6 Proceso para perfeccionar. Cuando usted ve una forma de incrementar la utilidad de una idea cómo...

Figura 092
Proceso para perfeccionar



CAPÍTULO III

3

Liderazgo

El término “líder” viene del verbo inglés “to lead”, que significa “guiar, conducir, dirigir” y el sufijo “er” se usa mucho en este idioma para convertir un verbo en sustantivo; es decir, transforma a “lead” (verbo) en “leader” (sustantivo) para referirse a la persona que realiza la acción.

Ya en nuestros días, la pronunciación “líder” se adopta al español de manera natural, sin que se la haya traducido para su uso, convirtiéndola en la que todos conocemos como “líder” que, según la definición de la Real Academia Española (RAE), tiene el mismo significado que el inglés “leader”; es decir, “persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como una persona orientadora”.

Para entender el concepto de liderazgo diremos que es el arte de motivar, persuadir y dirigir a las personas a la consecución de objetivos. El liderazgo puede ser natural cuando una persona tiene o ha desarrollado habilidades suficientes para destacarse como líder, sin necesidad de poseer un cargo que lo faculten a este tipo de liderazgo indirectamente informal. Por otro lado, un liderazgo formal o funcional es otorgado dentro de una organización o empresa nominando a sus líderes, recayendo en estos la responsabilidad de desarrollar cualidades y habilidades.

3.1 Aprendiendo a ser Líder

Un verdadero líder es como el más humilde de los discípulos, siempre quiere aprender de los demás. Escucha a todos, domina el ego natural del ser humano de contar su propia historia y se abstiene de emitir juicios, sabe que esto es una pérdida de energía y de tiempo. Cuando emitimos

Figura 093

El líder se inventa a sí mismo, porque cada persona es única.



tantos juicios de lo que está mal y lo que está bien, desperdiciamos mucha energía en ello, que de aprovecharla en la búsqueda de oportunidades, no solo las encontraremos sino que las aprovecharemos al máximo.

Veamos este claro ejemplo: El discípulo Zen se acerca a su maestro y le dice: “Maestro, quiero ser tan sabio como usted, por favor enséñeme”, a lo que el maestro responde: “Muy bien, pero antes tomemos un poco de té”. El maestro comienza a servirle el té, pero la taza se llena y el té se derrama. Como estaba muy caliente le quemó la mano al discípulo y este le pregunta: “Pero maestro... ¿no ve que se está derramando el té y me quema la mano?”. A lo que el maestro le responde: “Tu mente querido discípulo está como esta taza de té: llena; solo cuando la vacíes podrás aprender”.

Figura 094
Comparte sabiduría y experiencia



3.1.1 Características de un líder. Un líder debe desarrollar características especiales:

- ✓ **Misión personal:** Es la declaración de propósitos en su vida. Sabe a dónde va y qué cosas lo motivan. Es una especie de código de conducta en toda circunstancia; son las reglas que debe mantener para triunfar y estar satisfecho consigo mismo.
- ✓ **Principios:** Son los fundamentos que nuestra conciencia nos dicta y que se nutren a través de la sabiduría universal.
- ✓ **Roles:** Identifica los roles que desempeña: padre, hijo, esposo, líder, jefe, entre muchos. Luego le asigna a cada rol su valor específico y el tiempo necesario para el buen desempeño del mismo. Una característica clave aquí es que no se combinan los roles; por ejemplo, no lleva su rol de jefe de la oficina a su hogar.
- ✓ **Pensamiento sistémico:** Comprende y maneja la complejidad del sistema y la interrelación entre sus elementos.
- ✓ **Razonamiento estratégico:** Influye rápidamente los asuntos, tendencias y relaciones del entorno, así como los puntos débiles y fuertes que tiene la institución, de manera que determina oportunamente, según su impacto la estrategia más conveniente.
- ✓ **Cambio:** Guía a los demás mediante una clara dirección, inspirando, comprometiendo y motivando. En los procesos de cambio es necesario tener una guía, una dirección para no perdernos en la tempestad.

- ✓ **Responsabilidad por los resultados:** Actúa para responder por el proceso de gestión y por los productos esperados en término de la responsabilidad asignada.
- ✓ **Preocupación por el orden y la calidad:** No esperan más que la excelencia en todo lo que se hace y desempeña.
- ✓ **Desarrollo de otros:** Lo desarrollan individuos o equipos, delegando suficiente responsabilidad y autoridad para que tengan un profundo sentido de compromiso, participación, creatividad e innovación. Además, entienden sus verdaderas necesidades y ayudan a satisfacerlas y concretarlas.
- ✓ **Comunicación:** Reconocen y respetan las opiniones de otros, escuchan con empatía, tiene capacidad de verificar, solo emiten juicios con sólidos argumentos.
- ✓ **Impacto e influencia:** Causan impacto en los demás y convencen a otras personas mediante estrategias de persuasión.

3.1.2 Aumenta tu Autoestima. Existe una brecha entre la visión que tenemos de nosotros mismos y la imagen ideal que queremos alcanzar, mientras más grande sea esa brecha más baja es nuestra autoestima, es el caso de actrices bellas y famosas que no se creen tan agraciadas. Las personas perfeccionistas y autocríticas se enfrentan a graves problemas de autoestima.

Las características más comunes de la baja autoestima son:

- ✓ **Angustia y depresión:** Por no ser capaz de gustarle a todos.
- ✓ **Dificultad para mostrar sentimientos:** Por temor a sentir rechazo.
- ✓ **Inseguridad:** Dificultad para tomar decisiones.
- ✓ **Comunicación deficiente:** Miedo a hablar por creerse imperfecto.
- ✓ **Necesidad de aprobación:** Buscar desesperadamente el afecto de otros y que se lo digan constantemente.
- ✓ **Imagen distorsionada de sí mismo:** Tanto en los rasgos físicos, como en su carácter y valía como persona.

Para aumentar tu autoestima debes aprender a quererte a ti mismo, pensar que la persona más importante eres tú, y así entonces, dar verdadero amor incondicional.

A continuación, veamos algunas recomendaciones:

- ✓ **Acéptate cómo eres:** No vivas para los demás, vive para ti, no te castigues, disfruta de tu ser.
- ✓ **Perdona y perdónate:** Libérate de rencores, no los cultives, suéltalos.
- ✓ **Identifica tus paradigmas y quién los inculcó:** Desecha aquellas creencias que te frenen, aquellas que sean insostenibles.
- ✓ **No te enfoques en el pasado:** Este solo debe servir como punto de referencia, en ningún caso, para actuar en tu presente.
- ✓ **Refuerza tus talentos:** Descúbrelos, piensa en lo que haces muy bien y refuézalos.
- ✓ **Habla positivamente:** Aprende a ver lo positivo que hay en ti y en otras personas y menciónalo constantemente.
- ✓ **Celebra tus logros:** Date un momento para celebrar tus triunfos y tus logros, esto te dará nuevas fuerzas para emprender otras tareas con buen ánimo.
- ✓ **Aprende a decir sí o no, solo cuando quieras hacerlo:** Únicamente ofrece las respuestas que quieras dar y nunca las des para quedar bien o por vergüenza.
- ✓ **Cultiva el hábito de tener confianza en ti mismo:** Di las cosas con seguridad y claridad.
- ✓ **Desarrolla tu sentido del humor:** Ríete, busca el lado gracioso de las cosas que te ocurren día a día.
- ✓ **Toma responsabilidad de tus actos:** Tú eres el único responsable de tus actos, asúmelos con firmeza.
- ✓ **Aprende de tus errores:** Cualquier persona puede fallar, el error nos enseña, trata de aprender de ellos y sigue adelante.
- ✓ **Mantén una vida sana:** Generalmente la ansiedad nos lleva a consumir sustancias dañinas para nuestro organismo. Lleva una vida llena de alegría, alimentación sana y ejercicio físico.

Figura 095
Aumentando el autoestima



3.1.3 ¿Cómo alcanzar su máximo potencial? Lo primero que tiene que hacer es preparar y seguir un plan de crecimiento personal, este proceso determinará si seguirá creciendo hacia su

máximo potencial. Otro aspecto importante es, que nada de su pasado le garantiza un éxito futuro, ni su experiencia, ni sus grados académicos, ni siquiera sus éxitos anteriores; planificar su crecimiento y seguirlo es lo único que funciona.

Todo el mundo está de acuerdo en que crecer es bueno, pero casi nadie se dedica a ello, esto se debe a que crecer requiere cambios, y la mayoría de las personas no quieren cambiar. El crecimiento requiere renunciar temporalmente a la seguridad, abandonar patrones familiares pero limitantes, valores en lo que ya no creemos, relaciones que han perdido su significado; esto es duro sin duda, ya que es difícil concebir una vida sin cambios ni crecimiento. Por lo visto anteriormente, podemos deducir que crecer es una decisión que realmente puede hacer la diferencia entre una vida mediocre o una vida exitosa, las personas que no están dispuestas a crecer nunca alcanzarán su verdadero potencial, la diferencia entre las personas exitosas y las que no lo son no consiste en sus capacidades sino en el deseo de alcanzar su potencial. Lo más efectivo para conseguir el potencial es el compromiso con el crecimiento personal.

Seguidamente les mostraré diez pasos muy efectivos para convertirse en una persona dedicada al crecimiento personal:

1. Escoja una vida de crecimiento, la única manera de mejorar su calidad de vida es mejorar personalmente; si quiere que su organización crezca, usted debe mejorar como líder; si quiere tener mejores hijos debe mejorar como persona; si quiere que los demás le traten bien, debe mejorar sus relaciones con los demás.
2. Comience a crecer hoy, si quiere llegar lejos comience ahora mismo, no se desaliente. Toda persona que llegó a alcanzar sus objetivos comenzó desde abajo, por ello, no importa dónde se encuentre usted ahora, lo importante es echar a andar sus metas.
3. Esté dispuesto a que le enseñen, si usted va a emprender una vida de crecimiento siempre esté dispuesto a aprender.
4. Enfóquese en el desarrollo personal no en la realización personal, el desarrollo personal involucra muchas más cosas que la realización personal, es descubrir por qué está en el mundo y cuál es su verdadero talento.
5. No se conforme con los logros de hoy, estos son solamente pasos a su verdadero destino.
6. Sea un alumno continuo, aprenda de su profesión, manténgase actualizado.
7. Enfóquese solo en unos pocos temas importantes, a medida que se desarrolla, usted

- debe identificar y enfocarse en esos pocos temas que son el corazón de lo que usted es.
8. Desarrolle un plan de crecimiento, la clave para una vida de continuo aprendizaje y mejoramiento radica en el desarrollo de un plan específico de crecimiento y seguirlo fielmente.
 9. Pague el precio, el desarrollo personal propone ayudar a una persona a alcanzar el máximo potencial, esto a veces es incómodo, requiere disciplina, tiempo que transcurra podría dedicar a entretenerse, cuesta dinero comprar materiales pero tiene que enfrentarse continuamente al cambio y tomar decisiones, y a veces, es sencillamente solitario.
 10. Aplique lo que aprende en su desarrollo personal, lo importante es la acción, cuando aprenda algo nuevo, pregúntese: ¿dónde puede usar ese conocimiento? ¿cuándo puede usarlo? y ¿quién más necesita saber esto? Las personas exitosas desarrollan diariamente hábitos positivos que las ayudan a crecer y aprender.

3.1.4 ¿Cómo conectarse con las personas? La conexión con las personas requiere esfuerzo, para ello necesitamos destrezas de comunicación, deseos de hacer cambiar a las personas para ayudarlas, y un profundo conocimiento de nuestro propósito o misión personal para saber exactamente dónde llevar a las personas.

- ✓ **No subestimar a las personas:** Tenemos que aprender a valorar a las personas si queremos dirigir las y conectarnos con ellas. Algunos líderes se dejan llevar tanto por su visión que olvidan a sus seguidores, no pasa mucho tiempo antes de perder la conexión con ellos.
- ✓ **Mentalidad para cambiar las cosas:** Necesitamos una mentalidad de cambiar las cosas, esto solo lo logramos si creemos en nosotros mismos y estamos dispuestos a entregarnos a otros. Creamos que podemos cambiar las cosas, creamos que los demás pueden cambiar las cosas, creamos que su mensaje puede cambiar las cosas, creamos que juntos podemos cambiar las cosas. Todos los individuos tenemos la capacidad para cambiar las cosas, debemos creerlo y actuar.
- ✓ **Buscar aspectos comunes:** Para conectarnos con otros, debemos buscar en primera instancia aspectos comunes donde concordemos con los demás. El proceso de comunicación es mucho más fácil si encontramos cosas comunes que nos ayuden a superar obstáculos. Estos aspectos comunes pueden ser muchos: pasatiempos, estudios, intereses. Las

personas se sienten más a gusto con alguien que comparte algunas cosas con ellas.

- ✓ **Iniciar los contactos con los demás:** Un buen líder nunca espera que la gente inicie el contacto, es más bien un iniciador, ir al lugar donde se encuentra la gente y conocerlos bien.
- ✓ **Reconocer y respetar las diferencias con los demás:** Debemos entender que todos somos distintos, tenemos puntos de vista distintos, al reconocer y respetar estas diferencias abrimos un compás de empatía hacia los demás. Es un excelente estudio de las personalidades y sus interacciones.
- ✓ **Tratar de comprender antes de ser comprendido:** Esta es una llave muy importante en el desarrollo de la empatía, si tratamos de comprender a los demás, estaremos en la capacidad de manejar nuestra comunicación en dirección a esas necesidades de nuestros seguidores.
- ✓ **Comunicarse con el corazón:** Una vez que hemos conocido bien a las personas y sus intereses y hemos encontrado aspectos comunes, es importante comunicarles lo que queremos y para ello debemos centrarnos en el corazón, siendo genuinos y sinceros. Cuando hablamos desde el centro de nuestra energía vital, magnetizamos a las personas.
- ✓ **Puntos de verificación de la influencia:** En primer lugar debemos evaluar nuestra conexión actual, cuan fuerte es nuestra vinculación con las personas, que tan poderoso son los lazos que tenemos con ellos. Luego, tratar de conectarnos a un nivel mucho más profundo e invertir más tiempo con las personas a las cuales queremos influir. Por último, una vez conectados, comuniquemos nuestras esperanzas y sueños, démosle un vistazo a nuestro futuro común e invitémoslos a seguir en el viaje y así, obtener nuestros objetivos junto con los de ellos.

3.1.5 ¿Cómo influir en las personas? La empatía es una habilidad esencial en nuestras relaciones interpersonales. La gran mayoría de nosotros ocupamos aproximadamente el 70 % de nuestro tiempo en tratar de comunicarnos con otras persona y el 45 % de ese tiempo en escuchar. Todos nosotros queremos ser entendidos pero a veces hacemos realmente poco por entender al otro.

Empatía, es entender las emociones del otro y sentir como si fuéramos la otra persona. Esto es una tarea que debemos ser conscientes, tratar de abrir los oídos, el cerebro y el corazón para realmente entender el punto de vista del otro. Haciendo que la comunicación sea mucho más fluida.

Empatía es escuchar con los oídos, con la mente y con el corazón, es respetar la emoción escuchada, es reafirmar las emociones del otro, es desarrollar intimidad y apertura en las relaciones interpersonales.

Piensa por un momento en una persona que realmente te entienda, a quien puedes acudir para contarle algo personal, sabiendo que realmente te va a entender. Esa persona es generalmente muy importante para nosotros, le entregamos nuestra confianza y consideración. Esto es lo que puedes lograr desarrollando empatía.

Muestra que entiendes a la otra persona y que te interesa entenderlo. Esto crea un clima de confianza, la persona puede abrirse mucho más, tú podrás obtener mayor información y tomar decisiones más certeras con respecto a esa persona. Puedes dirigir la conversación hacia tópicos emocionales importantes.

Generalmente tenemos una especie de coraza que no deja aflorar nuestras verdaderas emociones por miedo a parecer débiles, en una conversación empática esas emociones fluyen de una manera especial.

Deja saber al otro que es aceptado en su entendimiento de la realidad, invitándolo de esa manera a expresar sus temas más íntimos. Esto lo hace sentir muy cómodo contigo y consigo mismo. Genera relaciones más significativas y profundas. Buenas relaciones de amistad y compañerismo, esto es excelente en un equipo de trabajo, también en las relaciones personales, de familia y pareja. De esta manera se crea un espacio seguro donde conversar sobre temas personales se logran expresar emociones y así mismo explorar el origen de esas emociones y opiniones.

Con la empatía nace el coaching personal. Para desarrollar empatía se requiere estar interesado realmente en saber sobre las percepciones de la otra persona.

La empatía es igual a 20% técnica y 80% actitud y disposición.

3.1.6 ¿Cómo sacarle provecho al fracaso? Definitivamente para alcanzar nuestro máximo potencial y tener éxito en nuestras vidas, debemos sacarle provecho al fracaso.

Permítame cambiarle la perspectiva que tiene del fracaso, tomado del famoso líder John Maxwell.

Figura 096
La influencia del liderazgo



A continuación le presento diez formas de hacerlo:

- 1. Aprecie el valor del fracaso.** El éxito se obtiene a través del aprendizaje que tengamos de nuestros fracasos. El fracaso es como un marcador de kilómetros, cada vez que fracase ha avanzado más hacia su objetivo. Soichino Honda, fundador de Honda Motors dijo: *“Para mí el éxito solo se puede lograr por medio de repetidos fracasos y por la introspección”*. El éxito representa el 1 % de su trabajo que resulta del 99% de lo que se llama fracaso. Ninguna persona que esté familiarizada con el fracaso tendrá éxito.
- 2. No tome el fracaso de manera personal.** Si usted toma el fracaso como algo personal, jamás podrá aprovecharlo para tener éxito, existen personas que se dicen “fracasados”, “que nada les sale bien”, a esas personas les digo esto: “Podemos fracasar y seguir adelante, el fracaso no nos hace perdedores, fracasar es como respirar, mientras viva los seguirá haciendo, tenga paciencia, aprenda y siga adelante”.
- 3. Que el fracaso le sirva para rectificar.** El fracaso puede ser un indicador de cambio de rumbo, de reorganizar sus estrategias, de redefinir sus objetivos, puede ser que esté tomando el camino equivocado, puede ser que un desvío es el camino principal o que ese no es su verdadera misión en la vida, pero si sueño sigue ardiendo dentro de usted continúe y no dé marcha atrás.
- 4. Conserve el sentido del humor.** A veces debemos reírnos cuando algo sale mal, esto nos permite a mejorar la salud emocional, alivia el estrés y ayuda a poner sus errores en perspectiva rápidamente.
- 5. Pregunte ¿Por qué? no ¿Quién?** La tendencia natural es buscar un culpable cuando algo sale mal, esto es muy humano, tenemos que echarle la culpa a alguien. La próxima vez que algo salga mal pregúntese ¿Por qué? y no ¿Quién tiene la culpa? La persona que culpa a otros de sus fracasos jamás los vence.
- 6. Aprenda de su fracaso.** Es necesario que desarrolle la capacidad de aprender de sus errores, recuerde que el fracaso no es fracaso, a menos que no aprenda nada de él. Recuerde que está bien caerse, si al levantarse ha aprendido algo.
- 7. No deje que el fracaso lo tenga en el suelo.** La vida muchas veces lo va a tirar al piso, lo más importante es cuánto tiempo va a durar allí, usted puede hacer dos cosas distintas, quedarse en el piso y quejarse de su mala fortuna o pararse rápidamente y seguir adelante, seguro que le va a ir mejor con la segunda opción.

El empresario industrial estadounidense Henry Ford decía: *“El fracaso es la oportunidad de comenzar de nuevo con más inteligencia”*.

- 8. Use el fracaso para medir el crecimiento.** La mayoría de las personas miden su éxito por el número de triunfos que obtiene, si ven caídas, se consideran fracasados. Esto es exactamente lo opuesto, es preferible alcanzar un 90% de nuestro potencial con un 90% de fracasos, que un 10% de potencial con una puntuación perfecta; si un corredor llega en cuarto lugar, debe alegrarse si su mejor carrera antes que esta era un octavo lugar.
- 9. Vea el cuadro completo.** Ver las cosas en perspectiva nos ayuda a lidiar con el fracaso, la vida no es una foto instantánea, es una película en movimiento. El fracaso de hoy es parte de un proceso.
- 10. No se dé por vencido.** Si bien es cierto que el fracaso puede ser un indicador de que debemos explorar otras alternativas, también lo es el hecho que el éxito es producto de una gran tenacidad, no se dé por vencido, luche con todas sus fuerzas, con todo su corazón y obtendrá el éxito.

3.1.7 Control de nuestros pensamientos y manejo de las emociones. Si usted piensa en un limón en este momento, se imagina cómo lo corta en dos partes, toma una de las partes y lo exprime dentro de su boca sintiendo toda su acidez, seguro que comenzará a salivar como si efectivamente el líquido estuviese en su boca. Ese es el efecto que tienen los pensamientos sobre nuestro cuerpo.

Cuando estamos viendo una película de horror por ejemplo, sabemos que no existen los personajes, sin embargo podemos descargar tanta adrenalina como si todo fuese verdad. Un interesante experimento hecho entre japoneses, reveló que al exponerlos solos a una película de miedo, estos generaban gran cantidad de adrenalina en su sangre. Cuando se hacía el mismo experimento colocándolos con varios compañeros, estos en su cultura al mirarse sonríen, el solo hecho de sonreír disminuyó notablemente los niveles de adrenalina.

Se ha comprobado que el cerebro humano es prácticamente incansable, podría estar trabajando días enteros sin agotarse, lo que nos hace estar agotados son las emociones. Las emociones provienen de nuestros pensamientos, generalmente estamos pensando miles de cosas a la vez y la gran mayoría son ficticias como el limón del ejemplo.

Son nuestras expectativas y creencias las que los hacen reales. Nuestra mente es muy poderosa, la imaginación juega un papel muy importante; las grandes creaciones humanas, primero fueron imaginadas.

Stephen Covey, nos dice a través de sus trabajos que: *“Toda cosa que hacemos tiene dos momentos: uno cuando lo pensamos e imaginamos, y otra cuando efectivamente lo realizamos”*.

Muchos autores han hablado que una verdadera actitud mental positiva es el camino seguro al éxito, porque toda su mente estará enfocada en conseguir lo que quiere, es como un guión que se sigue inconscientemente para lograr cosas.

En la filosofía budista se dice que para conseguir lo que deseas, debes tener desapego de lo que deseas. Esto se explica desde el siguiente punto de vista: si usted desea algo y se apega a ello, se guiará por lo conocido hasta ahora, que no es más que el pasado, estos condicionamientos pueden ser poco exitosos y si lo fueron, nada indica que estos condicionamientos sirvan para el proyecto actual. Esta filosofía nos dice que debemos enfrentar cada proyecto con nuestra mente totalmente nueva y esperando lo desconocido para identificar las oportunidades que se presentan.

Voltaire dijo: *“La suerte es la unión de las oportunidades y la preparación”*.

A veces vemos personas muy preparadas pero les cuesta ver oportunidades porque no pueden acallar su mente, imaginando siempre el futuro positivo o negativo, o pensando en el pasado. Control sobre nuestros pensamientos, significa estar presentes, sin juzgar nada, esperando las oportunidades que se presenten y actuar de una manera eficaz. Un ejemplo de control de los pensamientos y manejo de las emociones lo vemos en los grandes deportistas, que parecen que siempre mantienen la calma, cuando la mayoría la pierde y aprovechan cada oportunidad.

La Inteligencia Emocional nos dice que básicamente existen cinco emociones: felicidad, rabia, tristeza, ansiedad y miedo, cada una de ellas son necesarias y útiles en determinados momentos; sin embargo, los pensamientos pueden activar estas emociones sin que realmente esté sucediendo un evento.

3.1.8 Creatividad y Liderazgo. ¿Cómo podemos ser más creativos? Los seres humanos tenemos la facultad de desarrollar destrezas con la práctica y el entrenamiento. Debemos entrenar nuestra mente para pensar en cosas fuera de lo común, comenzar a ver la vida con otros lentes, entonces desarrollaremos la capacidad de resolver problemas con métodos poco convencionales y llevaremos a cabo ideas grandiosas que harán del mundo un lugar mejor; siempre y cuando la usemos teniendo en cuentas los valores y principios universales.

El líder desarrolla la creatividad para poder visionar el futuro, esa visión lo impulsa hacia el futuro y a través de ella desarrolla la pasión con que emprende las tareas y transmite ese entusiasmo a los demás.

A continuación, algunas características que poseen los líderes creativos:

- ✓ **Apartan las costumbres:** Los seres humanos nos acostumbramos a nuestros propios hábitos y conductas, hacemos las mismas cosas y de la misma manera lo conlleva a la rutina, es por eso que nos cuesta tanto observar los eventos de un modo distinto.
El Sr. Roger Óceah, consultor de grandes empresas multinacionales, escribió un lema que denominó “Principio de la discontinuidad”: *“Cuando estamos demasiados acostumbrados a algo, nos queda imposible verlo diferente”*.
Para cambiar esto, debemos cuestionar y pensar que a pesar que nuestras ideas puedan ser muy exitosas, siempre habrá manera de hacer las cosas de manera distinta. El peligro reside cuando los paradigmas se transforman en “el paradigma”.
- ✓ **Nunca toman como cierta la primera solución:** Nuestra mente nos engaña y nos hace creer que la primera idea es única y nos llevará al triunfo, los líderes tienen paciencia y tratan de ver otras soluciones alternativas.
- ✓ **Piensan activamente:** Estas personas piensan en diferentes maneras de hacer las cosas, distintos escenarios, personas, ambientes, cantidades, formas. Todo lo que se hace, se construye dos veces, una en la mente y otro en forma física.
- ✓ **Perciben con los cinco sentidos:** Todos los grandes descubrimientos se hicieron a través de la percepción de la naturaleza, esto se hace utilizando los cinco sentidos. A través de los sentidos se desarrolla la intuición, característica presente en los grandes líderes.
- ✓ **Flexibilidad:** Son expertos en observar los problemas desde diferentes perspectivas, inclusive son capaces de verlo como si fueran otra persona, aun como sus rivales.

- ✓ **Originalidad:** Tienen extrema necesidad de distinguirse de los demás, no les gusta lo ordinario, siempre van tras lo extraordinario.
- ✓ **Motivación intrínseca:** No dependen de ambientes ni de estímulos externos. Su motivación proviene de su interior, donde sacan la fuerza para emprender sus proyectos.
- ✓ **Redefinen los problemas:** Construyen múltiples versiones de los problemas antes de darle solución.
- ✓ **Tolerancia a la ambigüedad:** Se sienten cómodos trabajando en varios campos a la vez. Dominan los dos hemisferios del cerebro con mucha facilidad.
- ✓ **Desarrollo de la fluidez:** Gran número de ideas llegan, antes de identificarse con la solución a un problema específico.

3.1.9 Desarrollando Asertividad. La manera cómo interactúas con los demás puede ser fuente de estrés en tu vida. El entrenamiento asertivo reduce ese estrés, enseñándote a defender tus derechos legítimos, sin intimidar a los demás y sin dejar que los demás te intimiden.

El objetivo del entrenamiento asertivo es aumentar el número y variedad de situaciones en las que es posible el comportamiento asertivo y disminuir ocasiones de colapso pasivo o explosión.

La definición de asertividad que utilizaremos es la habilidad de expresar nuestras emociones y pensamientos, facilitando actuar en pro de nuestros mejores intereses y derechos, sin infringir o negar el derecho de los demás. Así también, la asertividad es la posibilidad de expresar espontáneamente tus gustos e intereses personales, hablar sobre ti mismo sin cohibirte, aceptar cumplidos cómodamente, no estar de acuerdo con alguien abiertamente, pedir aclaratorias, decir que “no” sin sentirse culpable. En resumen, cuando estás actuando asertivamente puedes estar más relajado en situaciones personales.

¿Por qué las personas no son asertivas? Porque confunden la asertividad con agresividad, confunden pasividad con cortesía y consideración, fallan en reconocer los derechos personales, crean ansiedad con relación a consecuencias negativas, confunden pasividad con ayuda. Esto se debe a ciertas creencias preformadas como: Si actúo asertivamente los demás se disgustarán y me sentiré mal; aunque prefiero que los demás sean discretos, tengo miedo de que si soy abierto y digo no, los heriré; si mi conducta asertiva hiere a otro, yo seré responsable por sus sentimientos; es

malo ser egoísta y no responder a pedidos legítimos; debo evitar el decir y preguntar cosas que me hagan parecer ignorante o estúpido.

¿Para qué actuar asertivamente? Actúa asertivamente para: Ser tratado con respeto, expresar deseos, opiniones y sentimientos, ser escuchado y tomado en serio por otras personas, decidir las propias prioridades, decir no, sin sentirse culpable.

Se ha comprobado que la conducta asertiva es eficaz en el manejo de la depresión, la rabia, el resentimiento y la ansiedad, especialmente cuando estos síntomas han sido producidos por situaciones injustas. A medida que te comportes más asertivamente, comenzarás a darle cabida a tu derecho a relajarte y serás más capaz de tomarte tiempo para ti mismo.

Actuar asertivamente es importante: Con los que quieren hacernos sentir culpables; con los que piden más tiempo del que queremos y podemos dar; con la gente que te pide cosas que no queremos dar, como dinero, el carro, etc.; con los que quieren imponerte sus valores; para saber cómo pedir; para negociar cambios de conducta; para negociar la agresión de otros; para pedir compromiso en la relación, en la expresión de amor, afecto, rabia, dolor, en la relación sexual, etc.

Tu derechos asertivos: Tienes derecho a juzgar tus propios comportamientos, pensamientos, emociones y a asumir responsabilidades por ellos, a no dar excusas para justificar tu comportamiento, a ser tratado con respeto, a cambiar de parecer, a cometer errores, a decir que no, a decir no sé, a decir no entiendo, a ser independiente de la voluntad de los demás, a establecer tus propias prioridades, a pedir lo que necesitas, a pedir información. Desarrolla asertividad y serás más feliz.

3.1.10 El arte de la Comunicación. Todos sabemos que existen personas que manejan la comunicación como un verdadero arte, y que con su solo dominio han conseguido mucho éxito. Personas con mucho carisma que saben transmitir sus ideas, sus sueños y permitir que la gente quiera hacer lo que ellos consideran correcto.

La gran mayoría no nacemos con esa estrella, pero existe una buena noticia, podemos aprender a comunicarnos de una manera excelente y llegar a ser tan buenos expositores de nuestras ideas como estos grandes hombres.

Descubrimientos recientes en Neurolingüística e Inteligencia Emocional, han logrado técnicas de resultados sorprendentes y que pueden convertir a una persona normal en un excelente comunicador y orador. El arte se aprende, pero debemos estar conscientes de aprender, debemos querer aprender y debemos aprender a aprender y aprender a desaprender.

Existen muchos factores clave de éxito en el proceso de la comunicación: Muchos autores reconocidos han tratado este tema, variados conceptos y métodos. Queremos en este trabajo hacer un resumen de todas estas ideas para tratar de encontrar un método que nos lleve a introducir en este fascinante arte:

- Todo comienza con el respeto que merece su oyente, ya sea un individuo o un auditorio, él es una persona importante y espera que se respete su punto de vista.
- Después, sigue el impacto que usted consiga al dar su información, siempre debe comenzar con algo sorprendente, algo fuera de lo común. En el mundo de hoy, existe un bombardeo constante de información, solo aquel que se destaca puede llegar más rápido a su objetivo.
- Tu auditorio solo se interesará en tu idea si esta presenta algún beneficio. Comience con las ventajas.
- Después de tener la atención de tu oyente, no desperdices energía con conversaciones inútiles, trata de transmitir tu idea con claridad para que los demás te comprendan, siempre asegúrate que has sido totalmente entendido, haz preguntas para confirmarlo. He aquí unos de los principales problemas de la comunicación: la persona está segura de lo que dice, pero quizás sienta dudas de que lo que dijo lo haya entendido la otra persona.
- Al exponer tus ideas hazlo de manera segura y con calma, no uses palabras que indiquen inseguridad. No hables sobre temas de poca importancia, ni distraigas la atención de tu oyente, usa palabras que creen realidad y generen acción.
- Después de exponer tu idea, tu oyente querrá saber más detalles al respecto, mostrará sus dudas o simplemente rechazará de plano tu idea. Debes escuchar con atención para identificar sus necesidades. Este método se usa mucho en los procesos de ventas: escuchar los requerimientos de los clientes y vencer los obstáculos. No caigas en la tentación de prometer lo que no puedes conseguir, debes mantener tu credibilidad intacta.

- Cuando la persona apruebe tu idea, no sigas hablando, esto es una venta cerrada. Esta idea que acaba de comprar tu oyente es una relación ganar-ganar, nunca uses tu poder de influir en las demás personas para buscar solo tu beneficio personal.

Tú puedes conseguir el dominio total de este apasionante arte: el arte de la comunicación.

3.1.11 La intuición del líder. La intuición es una característica de los líderes, un verdadero líder evalúa todas las situaciones con pasión de liderazgo. Veamos este ejemplo: Steve Job fue despedido por la junta directiva de la empresa que él había fundado “Apple”. Cuando lo colocaron nuevamente al frente lo primero que hizo fue despedir a toda la junta directiva; puso a tres agencias de publicidad a competir por la cuenta, volvió a los fundamentos empresariales de Apple enfocando sus productos en la diferenciación. Lanzaron productos como el iPod y el iPhone que fueron realmente exitosos, así mismo prescindió de aquellas áreas de negocio que no eran esenciales, pero también hizo lo impensable: aliarse con su mayor rival, Bill Gates. En poco tiempo, no solo Apple volvió a estar en la cima, sino que se superó a sí misma. Esta historia es un claro ejemplo de cómo el líder a veces tiene que actuar sin tener todos los datos a la mano para no dejar escapar las oportunidades.

El líder toma decisiones basadas en su intuición. Veamos estos ejemplos:

- El DT Richard Páez llevando un equipo históricamente perdedor y sin tradición de fútbol –como el venezolano– a un nivel de competencia en las eliminatorias Corea-Japón 2002 y Alemania 2006.
- Mahatma Gandhi quien liberó a la India con su filosofía de no violencia.
- Ray Kroc que convirtió un restaurante modesto en la franquicia de comida rápida más grande del mundo: McDonal’s.

Figura 097
La intuición del líder



Miguel Ángel Cornejo dice que: *“La intuición se alimenta de lo obvio, estas personas prestan mayor atención a lo que está a simple vista y que las personas normales no ven, pueden proyectar su imaginación hacia el futuro y ver los resultados que tendrán sus acciones. La mayoría de las personas se llenan de ajetreo, de cosas inútiles que le ciegan la vista a las cosas esenciales”*.

3.1.12 ¿Qué es intuición? Se llama intuición al conocimiento que no sigue un camino racional para su construcción y formulación, y por lo tanto no puede explicarse o incluso, verbalizarse. El individuo puede relacionar ese conocimiento o información con experiencias previas, pero por lo general es incapaz de explicar por qué llega a una determinada conclusión.

Las intuiciones suelen presentarse más frecuentemente como reacciones emotivas y repentinas a determinados sucesos o sensaciones elaborados con pensamientos abstractos.

Se puede desarrollar intuición estando más despiertos a la realidad que nos rodea sin olvidarnos de nuestra calma interior, esa paz que nos conecta con nuestra sabiduría interior, la creatividad, la visualización y la intuición fluyen mucho mejor en nuestro silencio, y así, seremos capaces de ver lo que otros no ven, de hacer cosas que parecen fuera de toda lógica, pero que a la larga darán sus resultados.

Se sabe que el cerebro trabaja como una máquina que procesa mucha información dándonos la respuesta oportuna; sin embargo, el secreto está en acceder a una buena información, lleno de paz, calma y sosiego, además estando tranquilos podemos ver todas las alternativas sin apegarnos a ninguna, lo que nos dará una visión clara del problema y su solución creativa. En situaciones extremas, esta respuesta tiende a ser más productiva y hasta algunas veces fuera de toda lógica.

Albert Einstein decía: *“El concepto de locura es tratar de resolver un problema aplicando las mismas cosas que lo causaron”*.

Aprendamos a estar quietos y tranquilos y ver las soluciones, y cuando tengamos las respuestas, apliquémoslo con pasión, así estaremos dando un paso muy grande hacia el desarrollo de la intuición del líder.

3.2 Un líder organizacional

Figura 098
Competencias mínimas que posee un líder de equipo



Puede definirse por sus propias características o bien por el rol que le toca ejercer en la empresa. De cualquier manera, deberá tener ciertos rasgos mínimos que lo distingan como la persona a quién seguir dentro del equipo, y son: personalidad, curva de aprendizaje positivo, experticias, motivaciones, creencias afirmativas y actitudes propias, contexto social amplio y diverso, entre otras. Sin embargo, es una aptitud y una conducta que puede ser aprendida y desarrollada en todas las personas a través de la capacitación y el compromiso.

Tome en cuenta que el verdadero liderazgo se enfoca en hacer las cosas correctas para sí mismo y para el equipo, encausar la actividad laboral y personal, y servir a los demás a través del logro de los propósitos establecidos. Un líder es el que logra llevar a su equipo del punto A al punto B, es decir, siempre consigue un efecto transformacional en las personas.

En un inicio, un líder era asociado con lo político o empresarial, o con la Inteligencia Emocional; pero puede existir en todos los ámbitos: deportes, familia, iglesia, amigos, escuela, etc.

3.2.1 Las tres etapas de la organización. Toda organización atraviesa tres etapas de desarrollo, independientemente de su giro de negocio. Durante este proceso, los diferentes grupos humanos que la conforman van generando sus propias dinámicas, muchas de las cuales son a menudo motivadas por uno de sus miembros, ya sea de manera formal o informal.

Analicemos un poco esto:

- 1. La primera etapa:** El ambiente de trabajo se genera en una etapa que se caracteriza por la operatividad de la organización, y se presenta dentro de los cinco primeros años de creación o quizás menos. Aquí, se prioriza la infraestructura, la tecnología, el desa-

rrollo de productos y servicios y, principalmente, la metodología.

Cuando esta etapa está suficientemente desarrollada, nacen los elementos que dan lugar a la segunda etapa de desarrollo, caracterizada por la influencia del clima laboral.

2. **La segunda etapa:** Aparece habitualmente dentro de sus primeros diez años de vida y está definida por la influencia del clima laboral sobre los procesos referidos a las interacciones humanas, generados cuando la organización ya tiene un ambiente relativamente estable y empieza a asumir los retos que el mercado le impone. El capital humano es priorizado y está basado en las cualidades de las personas que brindan sus servicios. Cualidades que deben ser entrenadas con el fin de generar destrezas que permitan identificar a los líderes que puedan dar un valor agregado.
3. **La tercera etapa:** En esta última etapa, el ambiente y el clima laboral se complementan, mejoran y desarrollan, dando lugar a la cultura organizacional. La identidad de la empresa está dada por la particularidad y logros de sus líderes. Para que un modelo de liderazgo se integre positivamente a la cultura de una empresa, es necesario haber identificado las cualidades que hacen a un líder un referente para el resto. Así, un líder organizacional debe estar en plena capacidad de diseñar, desarrollar, implementar y evaluar acciones administrativas que permitan el logro de los objetivos de una organización, y constituyen factores clave en el ejercicio del liderazgo.

3.2.2 Competencias mínimas que debe poseer un líder de equipo. Para que un modelo de liderazgo se integre positivamente a la cultura de una empresa, es necesario, primero, haber identificado las cualidades que hacen de nuestros líderes un referente para los demás.

Dentro de estas cualidades podemos citar las que son clave en su gestión:

- **Dirección clara:** Constituye la principal competencia a desarrollar o identificar en un líder como su principal prioridad, debiendo evidenciar un estilo propio de comunicación que permita al equipo comprender y llevar a cabo las diferentes metas y objetivos para la empresa. Si existe una falta de claridad, se van a generar confusiones que frustren y desmotiven al equipo, lo cual desencadenaría conflictos.

- **Fomento de la excelencia:** Los retos exigentes y las metas realistas son la marca de un líder positivo; sin embargo, éstos deben estar acompañados de los recursos suficientes que respalden la entrega del equipo a la compañía.

Como líder, es indispensable asegurar que así sea, ya que de otra manera expones a tus empleados a frustrarse y a perder la confianza en la empresa. La excelencia comienza con el ejemplo.

Asegúrate también de atender sus peticiones; de escuchar sus quejas, demandas y sugerencias; de proveerlos de las infraestructuras tecnológicas y las condiciones precisas para llevar a cabo las tareas; de impulsar una cultura corporativa positiva; y de sentar las bases para un ambiente laboral sano, flexible y valioso que deben ser parte de la identidad de tu empresa.

- **Responsabilidad:** Ningún profesional quiere sentirse perpetuamente a la sombra del jefe. Para ello puedes utilizar este esquema: Debes apoyar sin restar responsabilidad a cada empleado. De esta manera podrías minimizar las posibilidades de que se produzcan errores, evitando así situaciones de estrés que puedan conducir a la desmotivación, circunstancias que sin duda darán lugar a la baja en los niveles de productividad del equipo, generando conflictos de manera recurrente.

- **Retroalimentación:** La retroalimentación positiva es clave para construir un equipo sólido, unido y confiado. Esta es una fórmula muy eficaz y eficiente para lograr equipos de trabajo flexibles, innovadores y creativos, capaces de afrontar retos y cambios de rumbo drásticos para permanecer en el mercado o abordar nuevos mercados.

Por supuesto, es indispensable el manejo técnico de la retroalimentación negativa a los empleados ante fallos, errores o descuidos.

Lo que no hay que olvidar es la importancia de la cultura del reconocimiento, aquella que reconoce el esfuerzo y la disposición de los trabajadores. Algo que no se debe perder de vista al momento de retroalimentar es el enfoque que debemos darle.

La retroalimentación es una de las actividades más expuestas a confundir las cosas técnicas y profesionales con las personales, pues somos seres integrales y en lo cotidiano podemos caer en esta confusión con facilidad.

Por ejemplo, una retroalimentación relativa al logro personal, la motivación al equipo o para generar compromiso, puede darse mediante elogios.

El sentido de pertenencia y la asignación de significado a las tareas realizadas tienen a veces mayor importancia que el propio salario, o incluso la meta.

Del otro lado, está la retroalimentación de tipo técnico que, pese a estar fundamentada en cifras, en hallazgos objetivos y otros propios del manejo técnico de un equipo de trabajo, suelen también prestarse para confundirlos con el plano personal. Es por ello que debes ser muy objetivo mediante el enfoque hacia procesos, metas y resultados.

3.2.3 Ejercita tus cualidades de líder. Un líder motiva en todo momento, promueve la participación de los colaboradores en pos de alcanzar metas personales, grupales e institucionales a la par, esta es la clave para desarrollar un liderazgo positivo, pero ¿cómo lograrlo? Motivar a los colaboradores requiere de un proceso creativo y empático, para llegar a esto, practica este ejercicio recurrentemente.

El buen estado de ánimo se compone de al menos tres comportamientos visibles realizados secuencialmente:

- Te recomiendo que al levantarte cada mañana practiques sacando una sonrisa grande y si le pones ganas, sería mucho mejor.
- Súmale también movimiento de cuerpo, quizá puedes hacer unas 5 lagartijas o sentadillas.
- Finalmente, sazónale con un fuerte “¡Sí!” como si hubieras ganado la lotería.

De inicio, no interesa si no percibes las sensaciones que estás expresando, lo importante es que lo hagas y verás cómo esto marca el resto de tu día con buen ánimo; ahora que lo has practicado suficientemente, invita a tu equipo a hacerlo al inicio de cada jornada, pero ojo, se creativo e integra nuevos comportamientos positivos cada día.

3.2.4 Conclusiones. Podemos concluir entonces diciendo que:

- ✓ Las cualidades de un líder se evidencian en la medida en que las organizaciones maduran y se priorizan durante la aparición del clima laboral.
- ✓ Las cualidades de un líder desarrollado le dan identidad a la empresa cuando son integradas a la cultura de la misma.

- ✓ Las competencias mínimas de un líder desarrollado son: dirección clara, habilidades administrativas robustas, fomento a la excelencia, aprender de los errores y gestionar el conocimiento, responsabilidad libre y auténtica mediante la generación de confianza en el grupo, y retroalimentación continua a sus equipos para que fomente la innovación y la creatividad.

3.3 Fundamentos de Liderazgo

No existe una combinación mágica de características que hagan que un líder tenga éxito en todas las circunstancias, pero ¿por qué algunos líderes tienen éxito mientras que otros fracasan? En este tema exploramos las teorías de liderazgo más importantes. Estas nos proporcionan un hilo conductor para poder comprender mejor el liderazgo.

Se puede aprender a ser un líder efectivo, solo hay que comprender los distintos enfoques que el liderazgo proporciona y utilizar el correcto en cada situación.

Figura 099
Fundamentos de liderazgo



Estos cuatro fundamentos del liderazgo, que deben trabajarse a diario, se identifican como la clave de un liderazgo exitoso:

- 1. La comunicación.** Es el arte de hablar, escribir y escuchar de manera clara y consistente. Comunicarse bien es la mayor oportunidad y desafío para cualquier líder. Los comunicadores firmes conocen a sus audiencias.

Cuando caminan en su ambiente organizacional saben quiénes son y cuánto conocimiento tienen sobre el tema en cuestión. Con esa sabiduría, es posible adaptar el mensaje y la entrega.

Obtener exposición a otros puntos de vista es también crucial, debido a los pensamientos frescos e ideas que reciban. Es por eso que cada líder necesita ser un oficial de escucha

principal. Necesitamos calificarnos con qué frecuencia usamos las palabras “yo” o “mi” en nuestras interacciones. Hablar en términos de “nosotros” es más propenso a inspirar confianza, colaboración y buenos resultados.

- 2. La influencia.** Es la capacidad de persuadir a otros para ganar su cooperación y compromiso. Si la comunicación efectiva es el mayor desafío para los líderes, comprender y motivar a otros a actuar, puede ser nuestro mayor activo, especialmente cuando las organizaciones se vuelven más complejas y descentralizadas.

Lo primero que se sabe de los influyentes es que siempre consideran las situaciones de los demás. Excelentes influenciadores varían sus tácticas según la persona a la que se están acercando. Existen tres tipos principales de apelaciones: las basadas en la lógica, en la emoción y en el sentido de cooperación por lo que diferentes personas responden a cada una de éstas. También es importante la forma en que se dictan esas apelaciones. Algunas personas prefieren el correo electrónico y otros a través de reuniones frente a frente, así también con argumentos o datos. Ir con el enfoque que más les guste, no el que es más cómodo para usted.

- 3. Agilidad para aprender.** Es la habilidad para buscar experiencias diversas y aplicar las lecciones aprendidas hacia nuevos retos. Se basa en el principio de que la experiencia es el mejor maestro. Eso significa reinventar periódicamente nuestras rutinas, aunque funcionen. Si estamos haciendo las cosas de la manera en que siempre las hemos hecho, probablemente estamos perdiendo oportunidades de conseguirlo mejor.

Pero recoger nuevas experiencias es solo la mitad de la ecuación; necesitaremos dar sentido a esta valiosa información que probablemente abrirá innumerables posibilidades. También es útil obtener retroalimentación de otros sobre cómo nos desempeñamos en una nueva situación.

- 4. La autoconciencia.** Proviene del uso de la reflexión y la retroalimentación para comprender mejor nuestras fortalezas y atender nuestras necesidades de desarrollo. Somos los peores jueces de nuestras propias fortalezas y debilidades, por lo que es de vital importancia contar con hombres y mujeres en los que podamos confiar y que nos ofrezcan ideas sobre lo que estamos haciendo bien y corregirnos para lograr hacer las cosas bien.

Al mismo tiempo, también podemos entrenarnos. Preste atención a cómo otros responden a sus acciones. Evalúe cómo responde en momentos de estrés. Observarnos a nosotros mismos, particularmente cuando nos encarguen nuevas funciones que requieran comportamientos maduros y así, poder inmunizarnos de caer en errores y desatinos.

3.3.1 Contexto del Liderazgo. A medida que los seres humanos evolucionamos, también evoluciona nuestra naturaleza social, creamos normas de convivencia, normas legales y otros mecanismos complejos para conservar el orden. Así también, dentro de las organizaciones, los equipos de trabajo van tomando cada vez mayor protagonismo y, al igual que en la sociedad, estos grupos humanos con intereses comunes requieren de un líder que los oriente, desarrolle y proyecte en favor de dichos intereses.

La figura de líder existe desde hace mucho tiempo, y poco a poco se evidencian ciertos tipos de comportamientos que los distinguen de los demás integrantes del grupo.

En el ámbito laboral, por ejemplo, un líder de equipo se caracteriza por su capacidad de organizarse e influir en un grupo para el logro de metas; para establecer una visión, misión y estrategias; y generar cambios en el equipo.

Es importante saber que ahora este es un proceso compartido e interactivo, en el cual todos los miembros de un equipo desarrollan sus capacidades de acuerdo a su rol, guiados por un líder que los motive; por lo que cada vez es más común ver cómo los líderes otorgan identidad a las organizaciones a través de valores, hábitos, normas, actitudes y conductas para el alcance de objetivos. Cabe agregar que no todas las personas

Figura 100

La sinergia del equipo basado al éxito del liderazgo



pueden ser líderes; sin embargo, al tratarse de un comportamiento humano, el liderazgo está determinado por diferentes factores que nos permiten tipificarlo, definirlo y, por supuesto, desarrollarlo.

3.3.2 Ámbitos de acción de un líder. Ahora, existen varios ámbitos en los que un líder siempre se desenvuelve de manera destacada, y son precisamente estos ámbitos los que tú deberás desarrollar mayormente si quieres ejercer un liderazgo eficaz:

- **Tu personalidad:** Los líderes sienten gran entusiasmo y pasión por lo que hacen, por eso se dedican completamente a su tarea; se conocen bien a sí mismos, por lo que son plenamente conscientes de sus fortalezas y debilidades; son personas íntegras y coherentes entre lo que piensan, hablan y hacen; son personas que solo prometen lo que saben que podrán llevar a cabo; son carismáticos: poseen sentido del humor, aprecian

a los demás y sienten respeto y compasión por ellos; son innovadores, les gusta incursionar en cosas que nadie había practicado antes.

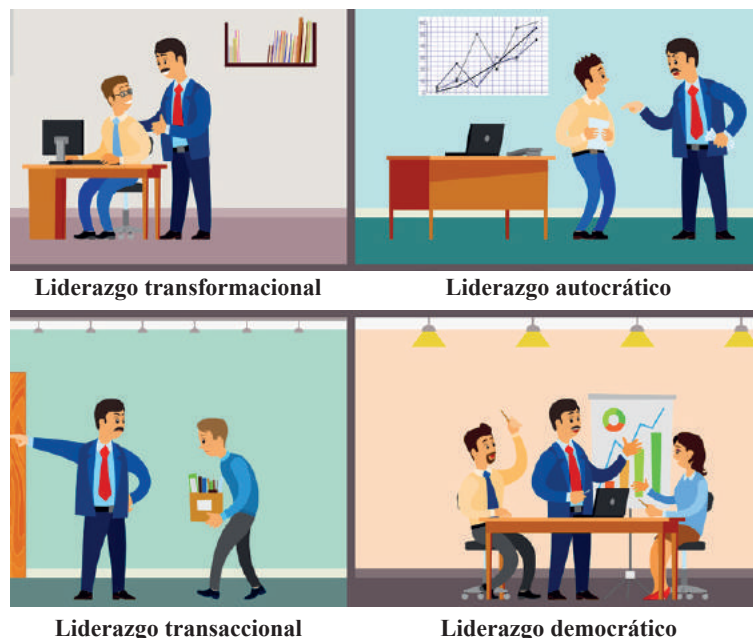
- **Tu mente:** Los líderes eficaces tienen gran capacidad de análisis y un criterio altamente perceptivo. Son muy creativos; saben muy bien lo que quieren, y no se ganan a los demás siendo complacientes; tienen una visión que les permite mirar siempre más allá de los fracasos y obstáculos en el camino, por lo que tomarán todos los riesgos que sean necesarios, de forma calculada; sacan aprendizajes nuevos de todo evento, sin importar si lograron la meta o erraron en el proceso, porque siempre tienen curiosidad por aprender algo nuevo y se dedican a trabajar con todo lo que necesiten saber para conseguir lo que quieren.
- **Tus logros:** Un líder hace gala de su audacia y empeño; hace que todos los miembros de su equipo tengan un alto rendimiento y, a su vez, influyan positivamente en los que no lo tienen; se propone un objetivo y lo consigue.

Heráclito dijo esto siglos atrás: *“Nada es permanente a excepción del cambio”*.

Si hay una constante en el mundo empresarial de hoy es el cambio. Es por ello, que para los líderes organizacionales en la actualidad es imprescindible ser capaces de motivar a sus equipos mediante la innovación y adaptarse a lo nuevo e inesperado que pueda surgir.

3.3.3 Tipos de liderazgo.

Figura 101
Tipos de liderazgo



- **Liderazgo autocrático:** El líder impone sus ideas y decisiones sobre el grupo, sin consultar.
- **Liderazgo democrático:** El líder estimula la participación del equipo y direcciona las tareas. Las decisiones se toman en conjunto y es un estilo participativo.
- **Liderazgo liberal o laissez-faire:** Hay total confianza dentro del grupo. Las decisiones son delegadas y es limitada por iniciativa del líder.
- **Liderazgo transaccional:** El líder establece objetivos y los empleados trabajan en ellos esperando una recompensa.
- **Liderazgo transformacional:** El líder se centra en el desarrollo y gestión de equipos, establece estrechas relaciones a través de la motivación y la colaboración.

3.3.4 El Líder de Gestión Humana. Con el cambio digital, la incorporación de herramientas tecnológicas en diversas áreas de una organización o en la misma sociedad, han implementado un nuevo liderazgo de Gestión Humana que permite desarrollar un enfoque estratégico para la toma de decisiones efectivas y una correcta alineación de estrategias que busca la organización. Esta denominada era digital o nueva tendencia digital para el líder de Gestión Humana, crea la responsabilidad de acompañarlo por un proceso de transformación de la organización, del equipo y de las personas. La transformación digital es el cómo se incorpora la tecnología, se digitalizan los procesos y se desarrollan los equipos para trabajar de manera digital, mejorar el desempeño y alcanzar una eficacia organizacional.

El área de Gestión Humana seguirá siendo operativa y estratégica. Según Alicia Pomares (2015) presenta las nuevas tendencias y desafíos para los profesionales de la gestión de recursos humanos y con base en estos retos propone diez nuevos roles:

1. Facilitador de conversaciones útiles.
2. Diseñador de espacios de innovación y colaboración.
3. Coach del aprendizaje social.
4. Creador de organizaciones de alto rendimiento.
5. Experto en técnicos de monitorización de redes sociales.
6. Diseñador de emociones positivas.
7. Impulsar el social networking y el employer branding.

8. Potenciador de nuevas competencias.
9. Experto analista de la información y predictor de tendencias.
10. Conector de talento.

Los líderes gerenciales y los líderes de talento humano deben ir a la vanguardia, mirando muchas formas de cómo desarrollar e impulsar a esa nueva fuerza laboral. Pues como vemos, esta época será más globalizada, digital, múltiple, diversa, automatizada y competente en redes sociales, por lo que los negocios van evolucionando y reinventándose para que no se extingan.

Figura 102
El Líder de Gestión Humana



Por supuesto, siempre estará presente la resistencia del equipo hacia los cambios, ya que significa eliminar tareas o posiciones estructuradas; sin embargo, el gran desafío del nuevo líder de Gestión Humana es crear una cultura de innovación, de colaboración y de aprendizaje, en el cual será un verdadero reto para usted y su equipo el desarrollar habilidades para enfrentar los cambios tecnológicos.

El tomar riesgos e innovar, así como el factor humano, serán los factores determinantes para el éxito en esta transformación digital, y el desarrollar habilidades en los equipos conllevará al triunfo del nuevo líder de Gestión Humana.

Con el avance de tecnologías, es imprescindible para los nuevos líderes asumir nuevos retos y adaptarse a este entorno cambiante, por lo que resumiremos cuatro aspectos importantes a estos cambios que se vienen en esta innovadora era digital:

1. **Automatización de procesos y utilización de la nube.** Las organizaciones a mediano plazo deberán reemplazar los sistemas de recursos humanos tradicionales por herramientas tecnológicas versátiles; como ejemplo mencionamos: el reclutamiento, la contratación y el entrenamiento, entre otros. Con la utilización de estas herramientas tecnológicas las organizaciones serán más productivas, y la retención del mejor talento siempre será el mejor.

2. **Experiencia del usuario será una prioridad.** Las nuevas tecnologías deben ser más versátiles, intuitivas y sin muchas complicaciones por los requerimientos de los nuevos perfiles tecnológicos, por lo que a estos perfiles no les satisface las complicaciones y quieren ser usadas desde cualquier dispositivo y a cualquier hora.
3. **Personalización.** Con el uso de las tecnologías Big Data y las plataformas en talento humano se puede visualizar el comportamiento de los futuros candidatos potenciales y se podrá saber cuánto aportarán a la organización con ese perfil; en cuanto a la gestión del talento humano se puede predecir y recomendar mejoras de desempeño.
4. **Entrenamiento, Capacitación y Adiestramiento.** Un tema latente que no puede quedar fuera de esta transformación digital recae en la capacitación del personal. Las organizaciones deben estar conscientes en desarrollar o implementar una metodología que garantice el aprendizaje de estas tecnológicas, la inversión, el compromiso de la alta gerencia y del líder de talento humano es fundamental en esta transformación.

A continuación, algunas cualidades que debe poseer el nuevo líder de talento humano para estos nuevos tiempos:

- Pensamiento estratégico.
- Los líderes y directivos de talento humano desarrollarán pensamientos estratégicos para captar, retener e incentivar el talento.
- Alta capacidad de aprendizaje.
- Los líderes de talento humano buscarán estar informados de nuevas tendencias que se desarrollan en el mercado para incorporar esos nuevos cambios y conceptos a la organización, los cambios serán inmediatos y se incorporan de manera ágil a la organización.
- Asumir retos y riesgos.
- El líder de talento humano en esta era digital aportará soluciones de alto valor y comprenderá las necesidades del talento.
- Facilitador en ayudar al grupo a entender los objetivos comunes.
- El líder de talento humano dejará el papel tradicional de supervisor que se utilizaba en décadas anteriores, en la actualidad se apoyará en herramientas tecnológicas para conseguir resultados para la organización y desarrollar al talento humano.
- Visión de futuro.

- El líder de talento humano identificará oportunidades de futuro, proporcionando las herramientas necesarias para cubrir las necesidades que demandará el mercado.
- Pensamiento estratégico.
- El líder de talento humano será incorporado a los comités de alta dirección en las organizaciones, lo que resulta estratégico para el cumplimiento de los objetivos en el área de Gestión Humana.
- Pensamiento analítico.
- El líder de talento humano debe adquirir conocimientos tecnológicos y analíticos. Ayudará a desarrollar el compromiso, liderazgo, aprendizaje y selección a los que tendrá que hacer frente en los próximos años.
- Transparencia.
- El líder de talento humano deberá tener un comportamiento ético dentro de la organización y fuera de ella.
- Empático.
- El líder de talento humano será capaz de hacer el trabajo más humano, racional y sencillo, hará cumplir políticas enfocadas a mantener ambientes saludables, poniendo en marcha políticas enfocadas al cuidado y bienestar de los empleados.
- Negociador.
- Los líderes digitales de talento humano deberán utilizar y desarrollar habilidades de negociación para asegurar los recursos que les permitan fomentar el talento.
- La inversión en esta era digital en planes de formación, capacitación y liderazgo, así como en soluciones tecnológicas en el área de Gestión Humana, serán aspectos críticos para la evolución de las organizaciones.

Figura 103
Formando equipos



3.3.4.1 Gestionando el potencial. En este nuevo entorno organizacional los líderes de talento humano deberán desarrollar nuevas habilidades, destrezas y conocimientos para enfrentar este mundo versátil. Deberá canalizar el desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la organización, alineado con la motivación y el desarrollo con las necesidades organizacionales.

Mencionaré algunos beneficios que obtiene la organización:

- Encontrar el perfil idóneo.
- Desarrollar el talento en los colaboradores.
- Disponer de candidatos con potencial para promoción en planes de sucesión.
- Diseñar un plan de desarrollo profesional para atraer y retener el talento.

No se puede dejar de lado a la motivación como eje importante en esta transformación digital. La motivación laboral es el proceso que activa, dirige y mantiene las conductas laborales deseadas, por lo que esta motivación es el principal determinante de la conducta profesional, junto con la capacidad del trabajador y los factores situaciones (condiciones de trabajo, tipo de tarea, información, recursos, retroalimentación, presión temporal, recompensa, equidad de la motivación), forman parte de la evaluación del desempeño.

$$\text{Desempeño} = \text{Capacidad} \times \text{Motivación} \times \text{Entorno}$$

El proceso de motivación que el nuevo líder debe tener en cuenta es:

- Necesidad
- Impulso
- Incentivo
- Expectativa
- Conducta
- Satisfacción

La transformación cultural en esta era digital es otro pilar importante para este cambio, aquí el nuevo líder deberá generar estrategias para alinear a los equipos a las necesidades de la organización.

Según Edgar Shein, (1988): *“La cultura organizacional es el conjunto de valores, actitudes, creencias y reglas no escritas compartidas por los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento”*.

La cultura organizacional es un polo de atracción y retención de los mejores talentos, los nuevos perfiles quieren trabajar en una organización que les permitirán desarrollar personal y profesionalmente, y con los valores se sentirán identificados. Cuando se pierde este equilibrio se produce la rotación del personal, se pierde el sentido de pertenencia, elevando el estrés y absentismo. A la hora de escoger el candidato ideal, la valoración por parte del nuevo líder es fundamental ya que debe encajar los valores del candidato con la empresa.

El error más común al contratar directivos es no evaluar el encaje de los valores de los candidatos con la organización. ¿Y cómo cambiar la cultura de una organización? La cultura es la base central de una organización, cambiar la cultura organizacional es la clave para ingresar en ésta transformación digital, cuando se presenta un desajuste entre valores y exigencias del entorno, diríamos pues, que la cultura actual no está alineada a la estrategia.

3.3.5 Conclusiones. Concluiremos diciendo que un líder organizacional es aquel que tiene la capacidad de mirar oportunidades en su entorno para orientar el camino a seguir con su equipo de trabajo, estimulando y potenciando al máximo a cada una de las personas con el objetivo de lograr las metas que satisfagan las necesidades de la empresa.

Por otro lado, los líderes funcionales requieren entrenamiento continuo para poder ejercer este rol que se les ha otorgado, mientras que los líderes naturales deben ser identificados y desarrollados, ya sea con fines técnicos o personales de los equipos de trabajo. Cada vez más, el concepto de liderazgo organizacional está ligado a la habilidad interpersonal, a la capacidad de guiar e influir sobre las personas y potenciando aptitudes de los empleados.

Según el escritor y experto en gerencia estratégica Ken Blanchard (1986): *“El liderazgo y el desarrollo de las personas, y más aún de los líderes organizacionales, tienen más valor que lo económico dentro de las empresas”*.

A este fenómeno, él lo llama “el triple balance”, el cual se refiere a capitalizar a los actores clave destacados en la gestión empresarial, proveedores, empleados e inversionistas, elegidos por sus cualidades personales más que por las técnicas o procedimientos económicos.

La nueva corriente cada vez más presente para liderar es el coaching directivo, que pone especial énfasis en el liderazgo organizacional representado por la capacidad para mejorar a las personas, mediante las acciones positivas en sus subordinados y mejorar así sus aptitudes y competencias para, de este modo, llevar a cabo los objetivos de la empresa.

3.3.6 Recomendaciones. Como líder, debes encargarte de que tu equipo perciba en ti ciertos comportamientos visibles que denoten tus habilidades sociales y administrativas. Preocúpate de:

- Procurar siempre una comunicación clara y transparente, enfócate en los objetivos, decisiones y noticias.
- Evitar los rumores y trata las problemáticas directa y abiertamente, recuerda que los elogios se hacen en público y los reclamos en privado.
- Nunca triangular información, pregunta de manera directa a los involucrados.
- Interesarte por la vida personal de tu equipo y escucha sus inquietudes; capitaliza sus sugerencias.
- Gestionar con datos, dándole confianza a tu equipo y reconocer sus habilidades individuales para ponerlas a favor del grupo.
- Mantener neutralidad ante los conflictos y aprender a entender el lenguaje no verbal.
- Generar empatía con tu equipo: somos seres integrales y no podemos separar vida personal de la laboral, lo que sí puedes hacer es equilibrarla.
- Nunca dejar de ver las cosas con asombro. No sabes de quién puedes aprender cosas nuevas. Mantente alerta a nuevos aprendizajes y compártelos de inmediato.
- Crear dinámicas o proyectos en donde los empleados estén involucrados en su desarrollo y planeación, siempre mantén abierto el canal de comunicación ya sea para nuevos proyectos o alguna circunstancia que los incomode.

3.4 Liderazgo Situacional

La teoría del liderazgo situacional hace referencia a aquellos líderes que adoptan distintos estilos de liderazgo en función de la situación y el nivel de desarrollo de los miembros de su equipo. Es un liderazgo eficaz porque atiende a las necesidades y las diversas situaciones que suceden dentro del equipo, consiguiendo establecer un equilibrio beneficioso para toda la organización.

3.4.1 Contexto. Un líder efectivo gestiona el cambio adecuadamente, ¿verdad? Entonces es de esperarse que él mismo sea muy bueno adaptándose al cambio, ¿o no? Una de las reglas de la psicología profunda definida por Carl Young, dice que: *“todo lo que viene a mí del mundo, es más mío que del mundo”*; es decir, que todo depende de la habilidad que tenga el líder para integrar las exigencias del entorno en sí mismo, para luego ofrecerle a los demás.

Así, definiremos el liderazgo situacional como un modelo mediante el cual el líder, adopta diferentes tipos de liderazgo en función de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados, adaptando así su estilo al más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo.

3.4.2 Elementos clave. El cumplimiento de objetivos, así como el logro de los resultados esperados, es fundamental en cualquier organización; sin embargo, para ejercer el liderazgo se requiere mucho más que llevar a cabo las responsabilidades asignadas y los compromisos establecidos.

Como líder, es importante que busques el beneficio de tus colaboradores, y esto se logra cuando permites que el equipo se involucre y se comprometa adecuadamente. Permite que cada uno de ellos aporte ideas y comparta tareas.

Haz lo siguiente: Genera un ambiente de confianza, interactúa constantemente con los integrantes del equipo de trabajo, promueve la solidaridad objetiva y positivamente entre compañeros, fortalece las habilidades de negociación y abre espacios para el diálogo; así también, fomenta los espacios abiertos y colaborativos que definen la cultura de tu organización como un espacio para el diálogo, el cambio e innovación, fortalece la visión colectiva e implementa la toma de decisiones compartidas.

Una organización con políticas diseñadas para colaborar es una organización con ventajas competitivas, ya que el conocimiento se capitaliza, se comparte, se innova y se aplica creativa y responsablemente. Cada integrante se percibe a sí mismo como una persona valiosa en su organización. Si cuidas de todos estos elementos, podrás adoptar más fácilmente los estilos de liderazgo analizados, y aplicarlos recursivamente para el beneficio de todo el equipo.

Otro elemento clave que debemos analizar para tener una visión más global e integrativa del liderazgo situacional es la diferencia y la concordancia que pueden existir entre el concepto de grupo de trabajo y el de equipo de trabajo.

El ser humano es un ser social por excelencia, pues su cerebro mayormente desarrollado le permite encontrar con relativa facilidad intereses similares a los suyos en otras personas. Es aquí en donde entran en acción nuestras llamadas neuronas “espejo” o prefrontales, responsables también de buscar patrones de comportamiento en favor de una vida menos arriesgada y más confortable.

Estos comportamientos son los impulsores de los agrupamientos humanos de manera natural; sin embargo, el que un grupo humano ocupe un mismo espacio y comparta unos mismos recursos e incluso intereses, no los hace un equipo per se.

Un equipo humano, además de compartir estas y otras cosas, está identificado porque hay una intensa y organizada interacción basada en información objetiva, motivadora y hasta retadora. Esto hace la diferencia, pues sus intereses ya le pertenecen al grupo y los del grupo lo toman como suyo. A esto se le conoce como la teoría del “fractal”. Te recomiendo que la investigues.

3.4.3 El Modelo de Hersey y Blanchard. El concepto de liderazgo situacional se basa en el modelo que propusieron Paul Hersey y Ken Blanchard como estilo de gestión más eficaz, gracias a su capacidad de adaptación a las distintas situaciones por las que atraviesa un equipo de trabajo.

Los reconocidos creadores de esta teoría de liderazgo situacional desde 1967 distinguen cuatro niveles de desarrollo en los equipos, desde un primer nivel de control a un segundo nivel de supervisión, una tercera fase de asesoramiento y, finalmente, un nivel de desarrollo maduro en el que el líder delega. Su función en este último nivel es simplemente el de apoyo al grupo, un equipo de trabajo autónomo, competente, cohesionado y motivado.

Otro aspecto de la teoría situacional de Hersey y Blanchard es un práctico enfoque de la importancia otorgada a las tareas y a las relaciones, atribuyéndoles diferentes niveles y relacionando las posibles combinaciones con distintas necesidades de liderazgo.

Básicamente, desde los inicios en que se precisa un control directivo hasta la etapa final de consolidación que aconseja la delegación, lógicamente, se caracteriza por una mayor competencia, experiencia y también independencia de los empleados. Así tenemos:

1. **Dirección:** El comportamiento directivo del líder está centrado en la definición de las tareas, se establece qué, cuándo y cómo se realizan.
2. **Apoyo:** El comportamiento de apoyo está centrado en el desarrollo del equipo, haciendo hincapié en la participación de todos sus miembros. Da cohesión y motiva a las personas.

Figura 104
Liderazgo Situacional según Hersey y Blanchard



Según esta teoría, los líderes deben adoptar uno u otro estilo de liderazgo según sea el grado de desarrollo o madurez de sus colaboradores, fomentando a la vez, sus ganas de superación y sus habilidades para el adecuado desempeño de sus tareas diarias.

Esto garantiza que el modelo de liderazgo aplicado no será el mismo ante un empleado que muestre pocos deseos de superación, indiferencia, falta de experticias e ineficiencia frente a otro que tenga un alto nivel de compromiso y confianza con el equipo y consigo mismo.

¿Qué extraemos de las enseñanzas de Hersey y Blanchard y de la Teoría del Liderazgo Situacional? Una valiosa lección: los líderes no deben serlo de forma estática.

Para liderar con éxito, en cualquier ámbito de la vida, hay que saber adaptarse a las circunstancias y, más aún, a las personas con las que convivimos y trabajamos cada día.

3.4.4 Niveles de Liderazgo Situacional. En el liderazgo situacional existen hasta cuatro modelos de liderazgo, de acuerdo a cuatro niveles de desarrollo de los empleados: directivo, persuasivo, participativo y delegador. La clave está en elegir cuál será el adecuado para cada situación:

- **Directivo:** Se identifica este nivel de desarrollo cuando requieres reforzar la preocupación por las tareas en tu equipo de trabajo.
Deberás tomar las decisiones apropiadas definiendo el qué, cómo y cuándo; de otro modo, se generaría incertidumbre y desconfianza entre los empleados, sobre todo si son nuevos.
- **Persuasivo:** Aunque tu rol de líder te exija seguir definiendo tareas y roles, podrás notar que tu equipo empieza a solicitar retroalimentación e ideas o sugerencias, lo que denota que estás ante un nivel en el que toda inquietud del equipo debe ser solventada y deberás premiar sus avances, persuadiéndolos a seguir adelante.
- **Participativo:** Si tu prioridad es darle mayor interés a las personas y relaciones, es momento de involucrar a tu equipo en los cambios. En este estilo, tanto las decisiones como el control se gestionan de manera conjunta, supone un mayor nivel de motivación y se presenta en empresas altamente técnicas, en donde los procesos son depurados pero las relaciones interpersonales interfieren en su adecuado desarrollo.
- **Delegador:** El líder detecta y evalúa el talento; tiene una destreza muy desarrollada para generar afinidad en ámbitos profesionales e influenciar positivamente en sus colaboradores, llegando a delegar tareas en su equipo con eficacia; genera un ambiente de autonomía para los colaboradores; y fomenta la iniciativa y la creatividad.

En conclusión, el Liderazgo Situacional se basa en la habilidad para que logres desarrollar el poder acertar con el estilo adecuado en cada momento y situación, por diferentes que estas sean. Esto es de suma importancia para despertar el interés y la confianza de los equipos y fomentar su desarrollo profesional dentro de la empresa.

Por ello, la evaluación constante es un imperativo clave en estos casos para poder modificar el estilo de Liderazgo Situacional de forma conveniente.

3.4.5 Cualidades del líder situacional. Finalmente, considera estas razones para apostar por el liderazgo situacional. Es un modelo flexible de gestión de equipos que está marcando una tendencia en el mundo actual. Para tener un punto de vista más amplio basta con repasar sus principales señas de identidad:

- **Primero: Adaptabilidad al 100 %.** El liderazgo situacional es una de las alternativas más sencillas de gestionar el cambio. Un líder situacional moldea su comportamiento y se adapta según las circunstancias, mostrando flexibilidad absoluta, lo cual es un rasgo altamente deseable y valorado en todo líder:
 - Debe ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas tradicionales.
 - Será receptor y empático.
 - Será muy honesto, sincero y responsable.
 - Estará muy alerta a las nuevas tendencias en los cambios organizacionales.
 - Deberá tener capacidad de empatía con el equipo.
 - Deberá desarrollar habilidades en el equipo.
 - Ser muy creativo con las tendencias o transformación digital.

- **Segundo: Alto nivel de Personalización.** Se ajusta al momento profesional, racional y emocional de cada empleado y del equipo, con conductas más directivas o de asesoramiento a la medida de cada situación. Todo esto, se traduce en una mayor organización y eficacia empresarial:
 - Deberá orientar su gestión a la acción y a la realidad.
 - Será un buen comunicador.
 - Estimulado por una alta necesidad.
 - Estará dispuesto a tomar decisiones.
 - Deberá ser intuitivo y comprensivo.
 - Deberá tener mucha confianza en las capacidades de su equipo.

- **Tercero: Motivación y Superación.** Aplicado de forma adecuada, el liderazgo situacional genera en todo momento un ambiente laboral de confianza, respeto y autogestión. Los beneficios son para todos, con iguales condiciones y en todo momento:
 - Será un buen colaborador, siempre pensará en el “nosotros”.
 - Deberá ser respetuoso con todo el equipo.
 - Será un formador de equipos.
 - Será autocrítico.
 - Debe ser un motivador tanto individualmente como a nivel grupal.

La flexibilidad que permite el liderazgo situacional se traduce en una eficacia práctica que resulta muy útil para sacar el mayor partido de los equipos de trabajo en todo momento. Conseguir un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo es la principal ventaja de este modelo, utilizado como instrumento de capacitación desde un punto de vista de competencia y también de disposición para llevar a cabo la tarea. Su eficacia dependerá de la evolución conseguida, desde una inmadurez en la que el control suple la falta de capacidad y la disposición, hasta un grupo maduro con disposición para aceptar responsabilidades y preparación para llevarlas a cabo de forma idónea.

3.4.6 ¿Cómo enriquecer tu Liderazgo Situacional?

- ✓ Demuestra tu interés por cada uno de los colaboradores de tu equipo.
- ✓ Convive con el equipo estableciendo reuniones periódicas y alternadas entre técnicas y de tipo personal.
- ✓ Otórgales autonomía y, paulatinamente, permíteles tomar decisiones en favor del equipo.
- ✓ Valora los conocimientos y habilidades individuales.
- ✓ Abre espacios en reuniones para recoger sus expresiones y criterios, integra los más adecuados a las decisiones para fomentar la iniciativa y creatividad en el equipo.
- ✓ Establece objetivos claros y ofrece capacitación constante para garantizar su logro.
- ✓ Promueve espacios de trabajo cómodo y personalizado; por ejemplo, con portarretratos de su familia en ellos.
- ✓ Implementa un plan de compensaciones y beneficios.
- ✓ Vincula a los colaboradores con la sociedad, llévalos a ser entes multiplicadores del éxito.

Figura 105
El líder se proyecta hacia objetivos certeros



“Recuerda siempre que un líder situacional nunca trabaja solo”.

3.5 Métodos y tipos de liderar

El estudio del comportamiento humano en las organizaciones ha tomado un lugar protagónico y esto ha impactado en el desarrollo de múltiples métodos para liderar. Un método bien desarrollado no solo identifica al nuevo líder y su estilo, sino que hace medible su accionar y, por tanto, objetiva su gestión.

3.5.1 Contexto. Durante los últimos años el análisis de la conducta humana dentro de las organizaciones laborales ha tenido relevancia e importancia atrayendo la mirada de las grandes marcas. Esto, por supuesto, ha impactado en el desarrollo de múltiples métodos para liderar. Un método o forma de liderar de manera estructurada es cada vez más necesaria ante la exigencia del mercado, que va dejando de a poco las habilidades naturales y el empirismo como un mero referente que nos sirve para detectar un posible líder de alto rendimiento.

Un método bien desarrollado no solo identifica al nuevo líder y su estilo, sino que hace medible su accionar y, por lo tanto, objetiva su gestión.

3.5.2 Métodos fiables. Si bien existe una infinidad de técnicas y métodos probados y no probados que puedes integrar como herramientas, te recomiendo tres métodos que han sido probados y demostrados por su fiabilidad para que lo desarrolles de acuerdo con tu propio estilo. Estos son:

- **Primero: Liderazgo y valores.**

Es aplicable en organizaciones que tienen tiempo de vida suficiente como para legitimar las acciones del equipo con base en su propia experiencia, y hayan fundamentado su sistema de evaluación en una escala de valores personales, sociales y organizacionales previamente identificados y validados por todo el equipo.

En este tipo de organización, el liderazgo es ejercido dentro de un marco ético y emprendedor que forman parte de la cultura de la empresa, o al menos de sus políticas, de manera objetiva.

- **Segundo: Transformación de la empresa y equipos de trabajo.**

Existen organizaciones que han llegado a un estado de madurez alto o se ven enfrentados a asumir un reto importante que impactará profundamente en su ambiente y cultura; estas empresas requieren un proceso de transformación rápida, eficaz y duradera.

- **Tercero: Resultados organizacionales.**

Existen empresas que han tomado o están por tomar el reto del mercado definido por las nuevas tendencias y corrientes, como las organizaciones exponenciales, las organizaciones digitales; ejemplo de ello tenemos a los exitosos modelos colaborativos como Uber y Netflix, entre otros.

Estas tendencias se caracterizan por la necesidad fundamental de tener una capacidad de respuesta de muy alto nivel a las posibles reacciones del mercado. Es aquí, cuando se hace muy necesario contar con un líder transaccional, caracterizada por una persona que se enfoca en el cumplimiento de objetivos para que genere un intenso intercambio de conocimientos y experticias entre líderes y colaboradores.

3.5.3 Tipos de ser líder. Veamos:

- **Directivo:** Suele estructurar los equipos con base en las habilidades, conocimientos y destrezas de cada uno (líder de proceso, operativo, desarrollador, etc.). Para esto se enfoca en el reconocimiento de logros y necesidades, y en el establecimiento de tareas. Son muy técnicos y se acoplan muy bien con métodos de aplicación informática, además de apearse de forma rígida a las reglas. Por ello, define claramente los procesos, procedimientos y roles de las personas dentro del equipo.

- **Capacitador:** Este tipo de líderes es integrador, es motivador, es el que suele decir “Nuestro objetivo para el período es...”. Involucra a cada uno de sus colaboradores por sus cualidades personales y los compromete como parte del equipo desde los resultados esperados de cada uno de ellos, además de que genera conexiones individuales y las potencia en el equipo.

La clave en este estilo de liderazgo radica en tomar al equipo como está, analizar a fondo sus cualidades individuales e integrarlas hábilmente a las acciones clave de la estrategia, de manera que las metas no se trunquen y pongan en peligro la gestión del equipo y los resultados esperados por la organización.

- **Afiliativo:** Es quien promueve continuamente la innovación y la creatividad para mantenerse a la vanguardia, y lleva a los colaboradores a capitalizar sus aprendizajes significativos, marcando su autorrealización con el reconocimiento de sus logros, además

del impacto que tienen estos en el desarrollo de las organizaciones, alineando así el sentido de vida de cada uno al de la organización.

- **Democrático:** Este tipo de liderazgo puede ser muy útil a la hora de definir claramente procesos, procedimientos y roles de las personas dentro del equipo. También es estupendo para asumir retos de cambio organizacional basado en estándares estrictos, como las normas de calidad, seguridad o desarrollo.
- **De Referencia:** Es el líder que suele marcar la referencia con la empresa como tal. Seguramente le escucharás decir cosas como “las metas propuestas por la empresa son... y deberemos...”.

Hace referencia a procesos, a metas, a logros no a personas; se enfoca en los procesos; pone ritmo diario al equipo y no se lleva por el sentido de vida y desarrollo personal, solo el del equipo y la empresa.

- **Coaching:** Este tipo de liderazgo es considerado como una metodología válida para desarrollar habilidades colectivas, convirtiéndolas en destrezas individuales que permiten una eficaz adaptación al cambio, mediante una motivación e impulso interno en cada uno. Es como dicen los coaches profesionales: “Lograr una versión mejor de ti mismo”. Son los líderes que promueven y fomentan el desarrollo en cada uno de nosotros con un fin común.

Figura 106
¿Qué tipo de líder eres?



3.5.4 Ámbitos. Recuerda, a la hora de desarrollar tu tipo o estilo de liderar considera los tres ámbitos más importantes que lo definen: valores organizacionales, transformación de la empresa y equipos de trabajo, y resultados organizacionales. (Véase pág. 183-184).

3.5.5 Competencias. Ahora bien, seguramente te estarás preguntando, ¿Cuál de estos tipos es el mejor para mí? a continuación, te pongo en consideración las ocho competencias que deberás desarrollar para definir mejor tu estilo:

a) Fortaleza de espíritu.

Muchas personas tienen habilidades, pero pocos tienen las necesarias para llegar a las personas. Si quieres ser un líder efectivo deberás estar preparado para tomar decisiones complejas que solo se logran teniendo coherencia entre lo que piensas, dices y haces, en armonía con la realidad de la empresa.

b) Influencia positiva.

El éxito de un líder comienza con esta clave: Disponer de una buena coherencia entre lo que piensas, dices y haces, como Mahatma Gandhi, la madre Teresa de Calcuta o Steve Jobs, para quienes no les bastaba tener buenas ideas.

Estos líderes hacían lo que predicaban, y predicaban cómo sentían y pensaban. Y tú debes predicar con tu ejemplo si quieres dejar huella. Recuerda: “La palabra convence, el ejemplo arrastra”.

c) Entusiasmo.

Según la RAE es la exaltación y fogosidad del ánimo, excitado por algo que lo admire o cautive. Así también, es la adhesión fervorosa que mueve a favorecer una causa o empeño. Es el interés por lograrlo, expresado al máximo y proyectado al equipo cuando haces alguna actividad. Recuerda también: la pasión se vive, el entusiasmo contagia.

d) Resiliencia.

La resiliencia es la capacidad de un líder para afrontar los problemas y salir fortalecido de ellos; no lo confundas con resistencia. Un líder resiliente sale fortalecido de un fracaso y para que esto no vuelva a repetirse se hace más fuerte con el aprendizaje.

Un líder resiliente tiene por maestros a los problemas y capitaliza todas sus vivencias; esto es experticia y según Aldous Huxley: “*La experiencia no es lo que te sucede, sino lo que haces con lo que te sucede*”.

e) Inteligencia emocional.

Las investigaciones afirman que el 80% del éxito en el liderazgo depende de la inteligencia emocional. Stephen Covey nos dice que: *“Desarrollar una inteligencia emocional más fuerte es uno de los mayores retos a los que se enfrentan los padres y los líderes, en todos los niveles de las organizaciones”*.

f) Capacidad de oratoria.

Saber emplear el lenguaje es fundamental para influenciar. Expresarse a la perfección requiere que emplees metáforas, símiles; todas tus palabras consiguen la fuerza y veracidad que desean transmitir.

Un buen líder no dice lo que la gente quiere escuchar; un buen líder dice lo que la gente necesita escuchar.

g) Acción.

Si quieres lograr ser un líder efectivo, debe existir concordancia entre lo que dices y lo que haces. Si haces y ejecutas lo que acabas de decir, es un claro ejemplo. Ese es un auténtico líder, el que entre sus palabras y sus acciones muestra siempre una coherencia. José Martí decía que *“hacer es la mejor manera de decir”*.

h) Ética.

Más que una competencia, es un valor fundamental del éxito y eficacia del liderazgo. Un líder exitoso es ante todo persona que empresario; es decir, que a quienes tienes a tu cargo son personas, y también son empleados. Tú decides cómo llevarlo a cabo, y recuerda lo que decía Henry Ford: *“Una empresa que solo hace dinero es una empresa pobre”*.

3.6 Las actividades clave del Líder Organizacional

Liderar no significa mandar, liderar implica conducir, acompañar y respaldar al equipo de trabajo incondicionalmente.

Algunas cosas que nos ayudarán a definir las actividades clave para gestionar adecuadamente el liderazgo en nuestra empresa son identificar claramente si dichos líderes son funcionales mediante el otorgamiento de un puesto que les exija liderar; o bien si han tomado este rol debido a sus habilidades y características naturales, especialmente cuando son de este tipo de líder; también conocer si son líderes positivos o negativos.

El liderazgo es una tarea cada vez más complicada de ejercer, la globalización y la competitividad en todos los sectores del mercado han crecido imparablemente y el talento humano exige líderes capaces de aprovechar todo su potencial para ponerlo al servicio de la organización y de su propia evolución profesional.

Un buen liderazgo impacta positivamente en todos los segmentos de la empresa, en lo financiero, en la producción, en la competitividad y sobre todo, en la gestión del talento humano, elemento vital para la consecución de las metas de cualquier organización.

Aunque existen varios estilos de liderazgo, el objetivo debería ser siempre el mismo: construir equipos de trabajo sólidos, aprovechar el potencial de los colaboradores y motivarlos para que día a día entreguen su mejor esfuerzo.

Una cultura organizacional atractiva genera un ambiente de trabajo positivo, lo cual disminuye el estrés y el aburrimiento, impulsa la creatividad y mantiene la motivación del equipo de trabajo.

El estilo de liderazgo define esa cultura, un líder exitoso no necesita tener únicamente competencias intelectuales, debe tener unos valores inamovibles y la capacidad de transmitirlos a todo su equipo para cumplir con la misión, visión y objetivos de la compañía.

Es muy importante identificarlos y trabajar con ellos para reorientar su liderazgo hacia lo positivo, con las actividades adecuadas.

El liderazgo es una competencia vital para lograr un gran desempeño financiero, mejorar la calidad de los productos y servicios, así también, gestionar el talento humano.

Por ello, identificar y ayudar a desarrollar nuevos líderes al interior de las organizaciones es clave para impulsar la creatividad y dinamizar el clima laboral, lo cual se reflejará en la productividad de todo el equipo.

Figura 107
El liderazgo es una competencia vital



3.6.1 Herramientas. Hoy en día existen muchas herramientas válidas para identificar cuáles son los integrantes del equipo de trabajo que con el tiempo pueden asumir las posiciones de liderazgo en los diferentes departamentos de la compañía, además de diagnosticar y evaluar sus competencias a fin de darles un plan de actividades de desarrollo positivo y seguimiento, anclado a la cultura de la empresa.

a) **Recolecta Información** del contexto interno y externo de la organización tales como recursos, cultura, estructura, giro y naturaleza de la industria a la que pertenece, entre otros; todo esto con el fin de caracterizar su entorno y definir un perfil exacto de los potenciales, identificar falencias y capital humano con el que ha de trabajar, así como las posibilidades reales de hacer viable técnica y económicamente sus propósitos en calidad de líder.

b) **Establece Objetivos** claros y analiza los ya existentes. Sabemos que un objetivo debe ser redactado considerando fechas o períodos de cumplimiento, pues esto facilita medir el progreso; también debe plantear indicadores, considerar la asignación de uno o varios responsables y, además, ser medible, teniendo una unidad de medida que nos deje saber cuándo está completo.

Estos son los elementos técnicos básicos que lo componen, pero no nos dan una guía acerca del contenido, propósito o fin que persigue.

Un objetivo es también una declaración de los propósitos o fines que debemos alcanzar, más allá del mismo objetivo.

Los objetivos le dan dirección al resto de las actividades, por lo que son clave dentro del plan estratégico, así como de nuestro día a día.

Sin importar si el objetivo es cuantitativo o cualitativo, debe expresar de manera precisa el porqué de nuestros esfuerzos; es decir, si llegué al 100% o al 50% o al 40%, debo tener muy claro el para qué llegué a este punto.

c) **Un líder formula estrategias** en conjunto con su equipo de trabajo, y diseña un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo; diseña e implementa un programa asignando y compartiendo tareas, tiempos y actividades; evalúa los resultados según lo

planeado, mediante indicadores para asegurarse de que se hayan alcanzado o no los objetivos y en qué condiciones, con el fin de mejorarlos continuamente.

Una vez analizados los objetivos existentes y las brechas que pueda haber entre lo planeado y lo alcanzado, así como entre la misión, visión organizacional y los resultados, podremos empezar a plantear un plan estratégico para mejorar los objetivos alcanzados, generar objetivos nuevos aplicando el aprendizaje de la evaluación pasada y gestionar adecuadamente los equipos de trabajo que los ejecutan.

La elaboración de un plan estratégico implica desarrollar un proceso que integre acciones profundas de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación alcanzada, para que de manera racional se definan acciones que permitan superarla y mejorarla adecuadamente, dando respuesta óptima a los retos identificados y asumidos.

Con ello, se pretende señalar pautas de actuación y orientación como acción clave del líder de equipo.

Cualquier organización pública o privada requiere de una estrategia, lo cual conlleva establecer objetivos a alcanzar y los métodos a utilizar; a priorizar las acciones y alternativas, recursos y responsabilidades para lograr el resultado esperado. La toma de decisiones que todo ello implica tendrá impacto en el mediano y largo plazo.

- d) El líder maneja los riesgos,** no los evita. Desde hace algunas décadas se aplica la planificación estratégica para evitar los reprocesos, el desenfoco de los objetivos institucionales y otros errores típicos a la hora de gestionar un plan de acción.

Sin embargo, dicha práctica se expone a los riesgos y lo hacen vulnerable, ya que, de no ser tratados oportunamente, pueden lacerar los esfuerzos del equipo y frustrarlo. Es aquí donde nace la necesidad de implementar la gestión de riesgos.

3.6.2 Claves para ser un líder productivo. Cuidar el clima de nuestra organización y visualizar nuestros objetivos en plazos de tiempo concretos son claves fundamentales.

Conseguir los objetivos y, para ello, emplear nuestros recursos de manera eficiente es la tarea de cualquier gestor. Para que esa persona se convierta en un líder debe haber una serie de comportamientos que generen compromiso en los que le rodean. Veamos:

- 1) **Saber ver las necesidades del equipo:** El líder productivo es casi el coach de su grupo de trabajo y para ello, debe estar atento a las herramientas que necesita cada persona para alcanzar sus objetivos. A la hora de tomar las decisiones que nos encaminen hacia esos objetivos, como bien dice Keith Murnighan: *“Hay que pensar primero en las reacciones que desea suscitar y luego determinar las acciones, que de llevarse a cabo, incrementarán las probabilidades para provocarlas”*. Pensar en las acciones sin contar con las reacciones ha sido el motivo de errores de muchos líderes.
- 2) **Delegar para conseguir la autorregulación:** Hay que llevar a las máximas consecuencias el proceso de delegación. Cada uno de los miembros del equipo son responsables de los objetivos a alcanzar y en ellos está que lo consigan o no.
- 3) **Cambia el tipo de control:** Está ligado a esa autorregulación de la que hablamos. Los sistemas que cuentan cómo están las cosas son útiles para navegar hacia el objetivo, para divisar ese norte común que nos atañe a todos. Hay que decir adiós al control justificativo. Algo que hemos realizado y que tiene un resultado no deseado puede servirnos en el futuro.
- 4) **Trabajar la gestión de conflictos:** Hay que ir más allá de la negociación. Analizar qué reacciones nos podemos encontrar, qué ocurre si lo afrontamos o no. En este apartado, el líder también debe fomentar la asertividad y la capacidad de decir no dentro de su equipo.
- 5) **Visualizar en el tiempo:** El experto en coaching Jaime Bacás (2009) determinaba en un artículo para “Senderos de Productividad” (el primer portal de Internet dedicado a la Productividad Personal): *“Que el líder trabaja con objetivos SMART y facilita la “visualización” de esas metas a sus seguidores”*. Añade que la última letra de ese acrónimo SMART, es la T. La “T” de tiempo, que nos determina que un objetivo siempre debe tener una fecha de consecución. Esta condición es la que diferencia los objetivos de los sueños.
- 6) **Cuidar el clima organizacional:** Es el ambiente de trabajo donde se desarrollan nuestros objetivos, donde nacen los buenos y los malos resultados. Fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan cómodos contribuye a su productividad y a una retención del talento más sencilla.
- 7) **Saber tomar distancia:** William Ury (1993) en el libro *¡Supere el no!* creó el concepto “asomarse al balcón”; es decir, actuar como si estuviéramos en una terraza viendo la situación desde arriba. Ese tipo de distanciamiento mental ayuda a tener una visión más objetiva de la situación y de lo que se puede realizar en un futuro.

3.6.3 Recomendaciones. Para que pueda manejar adecuadamente un plan de riesgos, se recomienda trabajar en estos puntos importantes:

- ✓ **Evitar:** Consiste en cambiar las condiciones originales del evento que quedó expuesto al riesgo, para eliminar totalmente el riesgo identificado.
Por ejemplo: Si subcontratar personal pone en riesgo la fuga de información de diseños, lo sensato sería “evitar” desestimar la contratación de terceros.
Algunos riesgos surgen en etapas tempranas del proyecto y se pueden evitar creando un escenario con todas las variables que permita proyectar más amplia y objetivamente la actividad expuesta.
- ✓ **Transferir:** Es trasladar el impacto negativo del riesgo hacia un tercero para que dicho impacto no resulte perjudicial.
Por ejemplo: Si importas equipos sin garantía local, el contratar un seguro o colocar una penalidad en el contrato con el proveedor, sería una transferencia típica. No debe confundirse transferir un riesgo con evitarlo, y menos aún con causar perjuicio a terceros. Las herramientas de transferencia pueden ser diversas e incluyen seguros, garantías de cumplimiento, fianzas, etc.
- ✓ **Mitigar:** Consiste en implementar acciones concretas que disminuyan las posibilidades de riesgo o aparición de la amenaza, incluso su impacto, si este se materializa.
Esta estrategia se enfoca en disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de los riesgos identificados a un nivel aceptable. Entonces, no habremos eliminado el riesgo, pero podremos manejarlo adecuadamente, puesto que su magnitud estará prevista y será menor a la inicial. Aquí también se pueden considerar los seguros y las garantías.
- ✓ **Aceptar:** Consiste en no cambiar el plan original. La clave está en desarrollar una política robusta, de cómo actuar en caso de que ocurra el evento negativo.
Por ejemplo: Una aceptación positiva serían las instrucciones y coordinaciones preestablecidas de cómo seguir el trabajo en caso de que exista un corte de energía. Es muy importante evitar a toda costa que se decida por una aceptación pasiva, que consiste en no hacer absolutamente nada con algún riesgo identificado.

3.7 Las Cinco Etapas del desarrollo de un equipo de trabajo

Según el psicólogo Bruce Tuckman, en 1965 dijo que los equipos de trabajo pasan por cuatro etapas de desarrollo: formación, conflicto, normalización, desempeño y desarticulación, esta última etapa fue agregada en 1977, redefiniendo así el modelo de Tuckman. Este recorrido por las etapas da inicio en el momento en el que un grupo se reúne por primera vez, y finaliza cuando se da por terminado el proyecto. Cada una de estas etapas del desarrollo del equipo cuenta con un nombre y desempeña un papel vital en la construcción de equipos de alto rendimiento y en el desarrollo de una estrategia de people manager (gestión de personas) de éxito.

Figura 108

Las 5 etapas del desarrollo del equipo según Bruce Tuckman



A menudo, los equipos de trabajo se generan por afinidad, ya sea que sus rasgos de personalidad, intereses, necesidades y hasta obligaciones comunes los unan, o porque responden a un diseño técnicamente elaborado para conseguir objetivos comunes de una u otra índole.

Frente a este conjunto de aptitudes y disposiciones puestas en mesa de quienes integran el equipo de trabajo, todo líder debe enfocarse en un diseño técnico muy cuidadoso que consiga articular el trabajo de todas estas personas y así alcanzar el éxito esperado; pero para lograrlo transcurren estas cinco etapas. Veamos:

- **Etapa 1: La formación del equipo.**

Definamos primeramente qué es un equipo. Un equipo es un grupo de personas que trabajan para conseguir los mismos objetivos en común, por lo que el desarrollo de equipos es la mejora de estos. Es por ello que es importante entender que en los equipos de trabajo existen diferentes métodos, roles y formas de liderar. En ocasiones, te encontrarás ante equipos de trabajo ya existentes en donde no importa su perfil, experiencias u otros por el estilo, ya que están armados y debes trabajar con ellos. Ante esta situación, el equipo y tú deben tener la claridad de que es imposible esperar resultados rápidamente.

Aprovecha las primeras reuniones o tiempo juntos para levantar información de manera técnica, conocerse y entender las motivaciones y expectativas propias así como de los demás miembros del grupo. Es elemental y crucial en este punto, antes que el trabajo en sí mismo.

En esta etapa, la clave es tener objetivos claros, identificación de personas con experiencia en trabajo en equipo, y actividades recurrentes para “romper el hielo”. Estos elementos pueden acelerar el proceso de creación de equipos eficaces.

Durante esta etapa se tratan:

- Habilidades, antecedentes e intereses de todos los miembros del equipo.
- Objetivos del proyecto.
- Cronogramas.
- Reglas del juego/proyecto.
- Roles individuales.

Toda esta información debe ser recolectada, analizada y adaptada a tu estilo de liderazgo y, entonces, ponerlo en marcha.

Es por ello que deberás prepararte muy bien antes de cada reunión; así podrás obtener la información clave para formar un equipo comprometido, motivado y sobre todo muy enfocado en el plan de acción que puedas ofrecerles.

Figura 109
Etapa 1: La conformación del equipo



- **Etapa 2: Zona de tormenta o conflicto.**

A medida que las personas se conocen y te conocen, evalúan su entorno y de seguro notarán que su zona de confort es amenazada por la incertidumbre, entonces, es muy probable que surjan conflictos que probablemente sean originados por el nuevo estilo de liderazgo que les propones.

Es en este preciso momento para que tú definas con toda claridad y acuerdos con el equipo: quién decide cómo se va a trabajar, a quién se consulta cuando hay problemas y, cuál es el enfoque que deberán tener para alinear los esfuerzos.

De no tomar esta medida en el momento oportuno, de seguro aparecerán las pugnas por el poder y la creación de subgrupos que pueden trabar los avances del equipo. Utilizar actividades de fortalecimiento de equipos de trabajo pueden ayudarte a identificar y resolver los problemas centrales para el funcionamiento grupal.

Te propongo a utilizar este esquema:

Figura 110

Etapa 2: Zona de tormenta o conflicto



- Primero.** Identifica a las personas más dispuestas a aprender. Esta es una acción afirmativa que potencia el carácter de líder, y afianza así su puesto entre los miembros del equipo; además, contribuye a su participación efectiva en el proceso de liderazgo, generando confianza en los colaboradores y, por lo tanto, mantiene el proceso en marcha y con ritmo.
- Segundo.** Promueve una cultura de aprendizaje en los empleados que no la tienen. Para ello, genera un plan de capacitación periódicamente, ofrece seminarios y herramientas que muestren que las habilidades se pueden adquirir y que los errores son propios de la falta de conocimientos y actualización técnica inherente a sus tareas y las del equipo.
Gestiona el conocimiento generado para mejorar procesos. Esta es otra forma efectiva de adquirir nuevos conocimientos y así, capitalizarlos para la empresa y el equipo de trabajo.
- Tercero.** Ayuda al equipo a adaptarse a tu estilo. Los programas de desarrollo individual en las organizaciones pueden incrementar sustancialmente el sentido de pertenencia en tus empleados, asunto que, según la revista Gallup especializada en gestión del talento humano, puede incrementar hasta un 18% el rendimiento de los equipos.

Esto se consigue a través de un proceso de adaptación basado en los intereses personales de tus trabajadores donde podrás hacerles sentir más seguros, identificándose con su grupo de trabajo y confiando más en miembros de otras culturas.

En resumen, hacerlos más fuertes, creativos, flexibles e innovadores al momento de asumir nuevos retos. En este caso, asumiendo tu estilo de liderazgo.

- **Etapa 3: Consolidación o Normalización.**

Si logras adaptar el equipo a tu estilo de liderazgo, es hora de avanzar hacia una etapa en la que quedan claras las reglas para el funcionamiento.

En esta etapa, las personas que conforman el equipo empiezan a comprender y apreciar las fortalezas de los miembros del grupo. Todos los miembros se encuentran contribuyendo y trabajando como una unidad cohesiva.

Es en este momento cuando debes implementar políticas de trabajo en equipo que contengan las reglas claras como: quién lidera, qué roles debe cumplir cada uno, cómo se trabajará, qué está permitido y qué no.

Una vez que la estructura está definida, probada y se han tomado los correctivos necesarios se puede ver con claridad para qué fue creado el grupo, esta fase es de integración y aclaratoria del rumbo, los miembros son capaces de entender cuáles contribuciones son aceptadas y cuáles no, el comportamiento deseado dentro del grupo también queda definido, los miembros comienzan el proceso de identificación con el grupo, lo sienten suyo y piensan más en el beneficio del “grupo” como un ente independiente de ellos.

El grupo ya está en función de hacer acuerdos con las decisiones importantes y el respeto hacia su líder es evidente, ya que este se encarga de la labor para la cual fue encomendado; ahora tiene nuevas funciones, es facilitador y capacitador de su gente. Las pequeñas decisiones son delegadas individualmente o en grupos pequeños, comienza el empoderamiento entre

Figura 111
Etapa 3: Normalización del equipo



los miembros más capaces, las responsabilidades están más distribuidas, el norte está claro y la calidad de los resultados es cada vez más evidente. La interacción de los miembros trasciende, dejan de ser solo laborales y comienzan a vincularse más afectivamente, comparten fuera de la oficina y mejora la confianza entre ellos, el ambiente es más agradable y algunas funciones de liderazgo son compartidas, ya sabemos quién es quién y cuál es el aporte esperado de cada uno.

- **Etapa 4: Resultados o Desempeño.**

Con reglas claras y una adecuada política de manejo de conflictos de integración del equipo, por fin se le puede imponer al trabajo metas retadoras y energías. En poco tiempo verás cómo lograrás lo que durante las primeras etapas parecía imposible y todos trabajarán tras la consecución de los objetivos.

Los equipos bien constituidos y motivados, en cambio, pueden rápidamente volcarse a una nueva tarea y alcanzar el mejor desempeño, sin nuevos conflictos. A la par, podrás decir que tú también habrás crecido como líder y habrás llegado a los resultados esperados.

Figura 112

Etapa 4: Resultados y buen desempeño del equipo



- **Etapa 5: Desarticulación o Disolución.**

Esta etapa fue incluida por Tuckman en 1977 con la ayuda de Mary Ann Jensen y es aplicable solo para aquellos grupos creados para un trabajo o proyecto definido, no para los equipos de trabajo asignados a un departamento fijo dentro de la organización.

En el caso de los equipos formados para un determinado propósito, esta fase es de sentimientos encontrados ya que la terminación del equipo sugiere que el objetivo fue alcanzado, en consecuencia, se considera que dicho equipo fue exitoso. Para algunos existe una sensación de duelo porque llegaron a sentir el equipo como una parte de ellos, otros se sienten inseguros por no saber cuál será su futuro, por lo cual estando en la etapa de desempeño es importante que el líder sepa transmitir los avances que lleva el grupo para que este se pueda preparar psicológicamente para cuando la tarea o la razón de ser del equipo se logre.

Esta etapa puede tomar tiempo, incluso el equipo posiblemente se haya consolidado en bloques de personas por lo que es común que algunos de sus miembros sean asignados a una nueva tarea en un nuevo equipo (a la fase de formación), cuando esto sucede, este nuevo equipo nace con la ventaja de comenzar con un bloque unido pero que dependiendo del resto de los miembros puede ocasionar mayores roces en la etapa de conflicto ya que este grupo podría convertirse en una especie de “embajada” y tratará de establecer sus propias reglas.

Por su parte Alfred Schütz investigó otra visión de los grupos y los veía como una necesidad de las personas de interrelacionarse; para aclarar sus ideas recurrió a plasmar una especie de metáforas donde se definen claramente tres zonas en las cuales el individuo puede expresar sus necesidades interpersonales. Estas son:

- 1. La zona de inclusión:** Hay que tratar de evitar el comportamiento hiposocial o ser introvertido y el comportamiento hiperfocal que sería el ser extremadamente extrovertido, y tratar de llegar a un comportamiento social equilibrado, la razón primordial es la convivencia del grupo; solo piense cómo es la relación en un grupo cuando estamos con alguien sumamente introvertido, incapaz de expresarse sobre todo en situación de tensión en el cual debo informar alguna situación delicada y no lo puedo hacer por sentirme temeroso de expresarme.

El individuo busca integrarse y ser aceptado, anhela ser valorado por los demás y sentirse que es importante para alguien, necesita saber que tiene un espacio en el mundo del otro, quiere sentirse seguro y no amenazado por su entorno. En esta zona se puede encontrar en cada paso en particular tomando como referencia dos continuos o dimensiones complementarias.

- 2. La zona de control:** Nos tratamos de ubicar en una conducta democrática y asumir el control cuando sea necesario y cediendo el control cuando la situación indique que es la mejor manera para obtener los resultados, evitando así las conductas abdicadas, abandonando todo tipo de responsabilidades y compromisos con las relaciones ni asumir tampoco comportamientos autócratas intentando dominar siempre al otro.

Adicional a lo establecido en la zona de inclusión, está el comportamiento del individuo creando el espacio en el que se pueda expresar el respeto por la otra persona. Esta zona también se apoya sobre la base de dos continuos o dimensiones complementarias.

3. La zona de afecto: Finalmente, en esta zona se debe tener en cuenta un equilibrado comportamiento personal, alejándonos lo más posible de las conductas de personas que evitan a toda costa los lazos estrechos, ni la conducta híper personal que lo que busca es posesivamente ser amado por todo el mundo sin importar los medios que deba usar para conseguirlo.

Encontramos la necesidad natural del ser humano de amar y ser amado por el otro, de igual manera que en las otras zonas. Schütz propone dos continuos para comprenderlo mejor.

Los continuos que usa Schütz para visualizar las distintas zonas solo sirven de parámetros mínimos y máximos por lo cual, es obvio pensar que por la complejidad de la conducta del ser humano no estamos obligados a estar en alguno de los extremos ni positivo ni negativo, ya que en nuestra interacción con las personas muy seguramente estemos dentro de los continuos en niveles medios, incluso estar en diferentes niveles con distintos tipos de personas o ejercerlos de diversas maneras, dependiendo del rol en el que nos desenvolvemos.

Figura 113
Etapa 5: Desarticulación del equipo



Al igual que la Inteligencia Emocional, el paso más importante es definir de manera muy honesta dónde nos estamos moviendo dentro de los continuos que establece Schütz y buscar un equilibrio sano que me permita desarrollarme y ayudar a mi entorno en su desarrollo, por lo cual para que las interacciones sean sanas, debemos evitar abusar de las relaciones que las personas tienen con nosotros y por otro lado, evitar también ser abusados en las relaciones, cualquiera de los dos extremos no permitirá mi desarrollo integral como persona y como profesional.

3.7.1 Factores que contribuyen al desarrollo del equipo. Entrando ya en el desarrollo y manejo de los equipos es importante tener en cuenta algunos factores que contribuyen al desarrollo del equipo y por supuesto, en su efectividad, sin importar el tipo de equipo ni la razón de ser del mismo. Existen factores comunes en su interacción que ayudan al desempeño deseado de los equipos, estos son algunos de ellos:

- a) **Liderazgo.** El factor más importante de un buen equipo es contar con un buen liderazgo. Apoyo las palabras del escritor y conferencista John Maxwell (2007) cuando dice: *“Todo se levanta o se derrumba gracias al Liderazgo”*.

Un liderazgo débil no permitirá al equipo desarrollarse, un líder encierra consigo muchas características individuales que favorecen el trabajo en equipo. En su libro *“Las 21 leyes irrefutables del liderazgo”*, Maxwell expone en su primera ley: “La Ley del Tope” que el techo de cualquier organización o equipo de trabajo está limitado por su liderazgo, colocándolo en una escala del 1 hasta 10, si el liderazgo no es más que un puntaje de 4, el equipo no dará resultados por encima de ese nivel, por lo cual si deseas mejorar tu equipo, es necesario corregir al líder que lo dirige.

- b) **Comunicación.** Asumiendo que el equipo cuenta con un líder de calidad, su manera de comunicar no debería ser un problema. Una característica fundamental de un líder es saber comunicar su visión, las estrategias y los objetivos; un equipo que no tenga claridad de su destino, sencillamente no podrá alcanzarlo, así mismo sus metas una vez trazadas deben ser divulgadas de manera adecuada.
- c) **Controles.** El ambiente donde se desarrolla el equipo debe ser agradable sin caer en relajo excesivo, el líder debe velar que los controles se cumplan según las normas de la organización. Por otro lado, la convivencia del equipo es importante y debe mantenerse con cordialidad y fundado en el respeto.
- d) **Recursos.** Para que los equipos funcionen y puedan desarrollarse deben contar con los recursos que necesitan para trabajar cómodos, estos recursos no solo son materiales sino también hay que incorporar recurso humano suficiente y competente, incluyendo los recursos tecnológicos.
- e) **Confianza y resolución de conflictos.** En cualquier equipo existirán conflictos entre sus miembros el roce constante entre los diferentes caracteres que integran el equipo puede ocasionar situaciones tensas, para estos casos la herramienta para solventarlos es la comunicación asertiva.

3.7.2 Criterios para formar un equipo efectivo. Para que estos factores ayuden a la cohesión del equipo, es importante antes de crear el grupo de trabajo tener presente cuáles son los criterios que usará para tener un equipo eficiente, los criterios pueden ser universales pero para su situación específica no vendría mal tener también algunos puntos de vista concretos.

Los siguientes criterios pueden ser útiles en la mayoría de los casos:

- Tenga en cuenta la misión del equipo antes de formarlo, muchos equipos fallan porque comienzan a reclutar personal antes de tener en cuenta las funciones que ejercerá el equipo, no importa si contrata los mejores profesionales del mercado, si los coloca en los lugares equivocados o no hace falta su presencia en el grupo, con ello, lamentablemente está garantizando el fracaso antes de organizarlo.
- Piense en la diversidad, muchos profesionales tienen confianza; por ejemplo, en una universidad (generalmente la suya) por lo cual, al momento de contratar personal tienden a elegir siempre la misma fuente, lo que seguramente limitará el pensamiento. Contar con personas con diferentes maneras de pensar garantiza mayor flujo de pensamientos, fomenta la creatividad y lo invita a experimentar. Recuerde esto, en un grupo donde todos piensan igual, realmente no se está pensando mucho.
- Identifique las fortalezas del equipo, es importante saber también las debilidades del grupo, pero ciertamente es más efectivo explotar las habilidades de las personas que corregir sus debilidades, es un factor psicológico. Invierta en mejorar, no en reparar.
- Aclare siempre las responsabilidades, cuando los grupos son responsables y proactivos es raro ver conflictos por puntos no resueltos o problemas por los errores cometidos, pero siempre es importante que cada miembro tenga muy presente sus responsabilidades, así como también de sus derechos y obligaciones dentro del grupo sin que esto limite a los miembros o los haga caer en la creación de “islas” con lemas como: “¡Eso no es mi responsabilidad!”.
- Apoye la retroalimentación del grupo, si la comunicación es un factor importante, usted debe crear un ambiente donde los miembros se sientan cómodos dando su opinión y ofreciendo críticas constructivas, por lo que el desarrollo del equipo está casi garantizado, así también, incentivar las opiniones dentro del grupo logrará la cohesión y fortalecimientos del crecimiento.

3.7.3 Características de un equipo inefectivo. No son los únicos criterios que se pueden usar, pero seguramente son un buen inicio en la búsqueda de la excelencia, por lo menos estará más cerca de tener un equipo efectivo. Para finalizar, es importante que tenga en cuenta algunas características de un equipo inefectivo para que en el momento que suceda una situación así dentro del seno de su equipo tome los correctivos inmediatos para frenarlo:

- Excesivamente formal, cuando las directrices son demasiado rígidas y las jerarquías demasiado marcadas se pierde flexibilidad y no nace la colaboración voluntaria.
- Tareas vagas o poca claridad en las metas y objetivos.
- Problemas en la comunicación, se nota cuando los problemas son cíclicos y los miembros que los cometen son los mismos, no hay aportes constructivos cuando se critica sino más bien son para destruir a la persona.
- No hay sensación de pertenencia y al equipo no le duele malgastar los recursos de la empresa; por ejemplo: dejar luces, aire acondicionado y equipos encendidos luego de la hora de salida, desperdicio en las impresiones y materiales, entre otros.
- Creación de protocolos excesivamente inútiles, como por ejemplo, llenar una planilla y hacerla autorizar por el gerente para sacar una copia.
- Las fechas de entrega casi nunca o nunca se cumplen.
- Poco respeto por el trabajo ajeno y por los compañeros de trabajo.
- Justificación ante cada error siempre buscando culpables y no soluciones. Cualquier cosa que no permita el desarrollo del equipo y el correcto funcionamiento del mismo es un punto que debemos mejorar con una llamada de atención para los líderes, la decisión siempre será responsabilidad del líder siempre y cuando haya consenso de todos, la diferencia entre un equipo efectivo y uno inefectivo la hacen sus miembros. La lista puede seguir, pero el criterio para detectar otros puntos siempre serán los mismos.

3.7.4 Conclusiones. Aprender a trabajar de manera efectiva como equipo requiere de tiempo, dado que se deben adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios proce-

sos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y también comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

3.8 Habilidades Sociales para un desempeño exitoso

La habilidad en entornos sociales ha evolucionado en la humanidad a lo largo de miles de años, siendo fundamentales en el desempeño de las personas y conllevan una fuerte carga actitudinal por lo que están relacionadas estrechamente con los procesos cognitivos, volitivos y afectivos, pues, a pesar de que existe una gran variedad de habilidades sociales identificadas desde la ciencia, podemos afirmar que cada persona las hace suyas y las va a expresar en su repertorio comportamental de modo particular. Esta categoría toma auge a partir de los años 50 del siglo pasado siendo acuñada desde la Psicología Social, término que ha cambiado y actualmente se habla de competencias sociales. A pesar de la variedad de definiciones en torno a habilidades sociales, el concepto ha variado hasta la actualidad y ha tomado forma en el término de competencias sociales. Aunque existan muchas definiciones, la categoría de Habilidades Sociales la podemos definir, según mi opinión como: Capacidades de actuación aprendidas.

3.8.1 Definición de Habilidades Sociales. Según Goleman (1995), son el conjunto de estrategias de conducta y las capacidades para aplicar dichas conductas que nos ayudan a resolver una situación social de manera efectiva, es decir, aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en el que se desarrolla. Pues permiten expresar los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de modo adecuado a la situación, a la par que se toman en cuenta las conductas de los otros. Así, nos hacen mejorar nuestras relaciones interpersonales, sentirnos bien, obtener lo que queremos y conseguir lograr nuestros objetivos. Las habilidades sociales son recursos que se necesitan para tener éxito profesional. Por lo tanto, si no te llevas bien con las personas o tienes dificultades frecuentes con los demás, probablemente la causa puede ser la falta de habilidades sociales. Sin embargo, somos seres sociales y necesitamos interactuar con los otros en casi todas las actividades cotidianas. La carencia o pobreza de habilidades sociales puede acarrearle un alto costo emocional, físico y social con altas pérdidas, por ejemplo: el distanciamiento de los amigos o quedarse sin empleo. La mayoría de los investigadores del tema coinciden en las principales características de las habilidades sociales:

- ✓ Se trata de un conjunto identificable de conductas específicas que se manifiestan en situaciones de interacción social, por lo que son factibles de ser mejoradas.
- ✓ La probabilidad de que se manifiesten depende de la interacción de factores personales (motivación e interés) y contextuales o situacionales.
- ✓ Están orientadas al logro de objetivos que requieren influir sobre el ambiente social.
- ✓ Deben adecuarse a los objetivos y a las demandas de una situación en concreto. Una conducta considerada adecuada en una situación determinada puede ser, sin lugar a dudas, inapropiada en otra, por lo que son variables y adaptables.
- ✓ Son sinónimo de eficacia del comportamiento interpersonal. Poseer habilidades aumentará la posibilidad de conseguir objetivos o recompensas personales, materiales y sociales.
- ✓ Y, por último, se pueden aprender mediante un entrenamiento adecuado.

3.8.2 Importancia de las Habilidades Sociales. Según Goleman (1995):

- ✓ Sirven para obtener reforzadores, apoyo y aceptación en las relaciones con los demás integrantes.
- ✓ Facilitan el mantenimiento o mejora de interacciones interpersonales satisfactorias.
- ✓ Elevan la autoestima, la satisfacción, el disfrute personal y la automotivación.
- ✓ Permiten adquirir un mayor conocimiento de sí y de los demás.
- ✓ Sirven para autorregular los niveles de estrés, propios y ajenos, dado que permite controlar situaciones interpersonales problemáticas y conflictivas, por lo que guarda estrecho vínculo con la autorregulación.

Por lo expuesto, verás que las habilidades sociales son importantísimas para nuestro correcto desempeño en la vida diaria y de ser bien manejadas y cultivadas son un factor clave para el éxito. Ahora casi nadie nace siendo exitoso, ni dominando las artes de la oratoria o con grandes capacidades para resolver problemas complejos. Todo esto se aprende, se perfecciona, se educa y se entrena como ocurre con las habilidades sociales.

Las habilidades sociales son importantes en el mercado laboral moderno porque las tecnologías son muy pobres para simular y/o sustituir la interacción humana. Las relaciones humanas en el lugar de trabajo implican la producción en equipo, donde los trabajadores expresan y toman en cuenta los rasgos sobresalientes de cada uno y se adaptan de manera flexible a las circunstancias del medio.

El investigador norteamericano William Edwards Deming (1986) explica la importancia de las habilidades sociales al observar que los trabajadores varían naturalmente en su capacidad para realizar la gran variedad de tareas en el lugar de trabajo. El trabajo en equipo, por lo tanto, aumenta la productividad a través de una ventaja comparativa. Sugiere que los beneficios del trabajo en equipo solo se pueden realizar a través de una coordinación costosa entre los trabajadores, y él modela las habilidades sociales como una reducción en los costos de coordinación específicos del trabajador. Los trabajadores con altas habilidades sociales pueden “intercambiar tareas” a un costo menor, lo que les permite trabajar con otros de manera más eficiente.

Este mismo investigador Deming pone a prueba las predicciones de este marco sobre la clasificación de los trabajadores y los rendimientos relativos a las habilidades en todas las ocupaciones. Encuentra que el retorno salarial a las habilidades sociales es positivo, incluso después de controlar las habilidades cognitivas, habilidades no cognitivas y una amplia variedad de otros determinantes de los salarios. También encuentra que las habilidades cognitivas y las habilidades sociales son complementos en la determinación de los salarios, y que la complementariedad de las habilidades ha crecido con el tiempo. Finalmente, encuentra que los trabajadores con mayores habilidades sociales son más propensos a trabajar en ocupaciones intensivas, en habilidades sociales y menos rutinarias y a obtener un salario relativamente más alto en estas ocupaciones.

3.8.3 Relación entre Habilidades Sociales e Inteligencia Emocional. Se hace necesario promover el entrenamiento en habilidades sociales desde el medio laboral, por lo que se plantea los siguientes métodos:

- ✓ **Aprender conductas específicas.** Se practican y se integran en el repertorio conductual del sujeto. Por ejemplo: si usted le teme hablar en público y por sus funciones debe hacerlo, practique en espacios privados, hable mirándose al espejo y modere aspectos como la postura, la gestualidad, el tono de la voz, mida la coherencia entre su discurso y sus ademanes; puede buscar un experto o a alguien de su confianza para que lo ayude y verá que mientras más se ejercite el miedo desaparece, gana seguridad en sí mismo y su desempeño es más efectivo.

- ✓ **Reducción de la ansiedad ante situaciones o eventos estresantes.** Lo primero es identificar qué le produce el malestar y pensar en cómo reducirlo, y buscar mentalmente elementos de apoyo gratificantes que reduzcan su malestar. Por supuesto, hay ocasiones en que las situaciones no se pueden evadir (ejemplo: la realización de un examen), puede apoyarse en técnicas de relajación como: uso de la respiración pausada, escuchar alguna música que sea de su agrado, hacer algunos ejercicios de estiramiento, etc.

- ✓ **Reestructuración cognitiva.** Se intentan modificar valores, creencias, cogniciones y/o actitudes del sujeto. La adquisición y aprendizaje de nuevas conductas puede darse conociendo otras realidades, reestructurando el carácter y los modales que se tienen hasta este momento, modificando su estilo de vida, introduciendo elementos nuevos en la forma de ser y actuar. Este elemento por su complejidad se debe trabajar de manera sistemática pues los cambios tienden a ser de mayor largo plazo.

- ✓ **Entrenamiento en la solución de problemas.** Partir del hecho de que las personas somos solucionadores de problemas y que hay diferencias individuales en esta habilidad pues, se debe tener en cuenta el papel de las emociones en la solución de problemas sociales, ya que las respuestas emocionales pueden facilitar o inhibir la ejecución de la solución de los mismos. Por tanto, el conocimiento y control de las respuestas emocionales es importante para una eficiente y efectiva ejecución de las soluciones. En ese sentido, pueden servir de ayuda las técnicas de relajación y otras.

Algunas de las habilidades sociales, según mi experiencia, más importantes para liderar una organización son:

- Motivar a un grupo para que alcance objetivos específicos.
- Escuchar y entender a otra u otras personas.
- Persuadir a los otros para que efectúen algo que es necesario hacer o algo que queremos que realicen.
- Conciliar, negociar o mediar en procesos conflictivos.
- Agradar, cautivar o seducir a otra u otras personas, tanto en la vida afectiva como en la profesional.

Esto significa que las habilidades se pueden modificar como recurso aprendido que es, lo que por supuesto va a depender de una variedad de elementos como la metacognición –el conocimiento que posee el individuo de sí mismo–, fortaleza de nuestros recursos personales y cómo manejemos nuestra automotivación, autorregulación y la valoración que tengamos de nosotros mismos. Menciono estas tres categorías porque son indispensable cuando hablamos de Inteligencia Emocional, además de la influencia y combinación de los determinantes de tipo biológico, psicológico y socio cultural, pero en especial que la persona se haya creado el firme propósito de que **QUIERE CAMBIAR** –y esto último, también es Inteligencia Emocional–.

Entonces, las habilidades sociales son aprendibles, educables y perfectibles, por tanto, todos podemos manejar y expresar habilidades sociales efectivas que nos conduzcan al éxito como diría el gran poeta Pablo Neruda: *“Tú eres el resultado de ti mismo”*.

3.9 ¿Cómo ser mi propio líder?

Desde las diversas ciencias existe un grupo de clasificaciones de los distintos estilos de liderazgo así como la caracterización de estos; sin embargo, podemos afirmar que hay tantos tipos de liderazgos como líderes hay, pues a pesar de la existencia de clasificaciones científicamente definidas, cada cual personaliza un estilo de liderazgo determinado y le imprime sus cualidades propias, haciéndolo único. Precisamente, uno de los grandes retos de todos los tiempos ha sido el tema del liderazgo; cómo potenciarlo para lograr modos efectivos de guiar equipos, grupos y organizaciones con el fin de elevar su desempeño y llevar a las personas al logro de metas individuales y colectivas. Para llegar a este nivel de efectividad, primero es necesario profundizar en las aristas personales, en el interés de autopotenciarnos como líderes de nosotros mismos y luego extenderlo a otras esferas de la vida y organizaciones. Casi todas las personas, siempre que estén en plenitud de sus facultades mentales pueden devenir en líderes, para ello, lo más importante y por dónde comienza todo proceso de liderazgo es tener sueños, aspiraciones y querer lograr metas y objetivos.

Casi todas las personas pueden llegar a ser líderes, independientemente de los rasgos personales que posean y sobresalgan más en ellos. La esencia está que desde diversos recursos –uno muy empleado y eficiente en la actualidad es la Inteligencia Emocional– estos rasgos puedan po-

tenciarse, cambiarse y/o modificarse, para lo cual es recomendable que la persona tenga identificados sus fortalezas y debilidades –tomando en cuenta estas últimas para trabajarlas y convertirlas en fortalezas–. Los líderes más efectivos se desarrollan a partir de sus potencialidades y en el uso de la función autoeducativa para mejorar y transformar sus debilidades.

Existen personas que debido a sus rasgos y características psicológicas les es más fácil desarrollar el arte del liderazgo. **NADIE NACE SIENDO LÍDER.** No hay personas y mucho menos líderes perfectos, es por eso que para gestionar un liderazgo efectivo se requiere que los sujetos se superen constantemente empleando para ello: el autoanálisis, el entrenamiento, la auto educación, el ensayo, el error, etc. No hay receta para ser líder pero sí mecanismos y herramientas para el ejercicio de un liderazgo eficiente; todos estos procesos tienen su origen en el interior de cada persona y en el desarrollo del autoliderazgo.

3.9.1 Definición de autoliderazgo. Desde mi perspectiva y partiendo de los estudios de López (2009), es la capacidad de poder liderarse a uno mismo y ganar en autocontrol y autorregulación. Ser responsable de sí, de sus acciones, de sus resultados y de todo lo que suceda en su vida. Esto es esencial para el desarrollo de una persona en cualquier ámbito más allá de lo profesional, pues implica un conocimiento profundo de sí mismo, y tiene como punto de partida el planteamiento de interrogantes y la búsqueda de soluciones dentro de sí.

Para potenciar tu autoliderazgo, la persona debe autoexplorarse, conocer sus fortalezas y puntos a mejorar, saber lo que quiere y comunicarlo asertivamente a otros para que lo apoyen, y finalmente, saber cómo alcanzar sus metas.

En este proceso de construcción del autoliderazgo se pueden cometer errores, pero también se tiene la oportunidad de superarlos y aprender de ellos. Uno de los elementos que se requiere, es el control de las emociones para no dejarse deslumbrar por el éxito, o sentirse derrotado ante el fracaso, pues el líder es alguien que aprende continuamente y demuestra capacidad de reestructuración ante los nuevos conocimientos.

Figura 114
Autoliderazgo viéndome a mí mismo



Sin embargo, es fundamental que un líder, alguien que tiene la responsabilidad de liderar a otros e influir en sus vidas, desarrolle previamente esta capacidad. Este es un proceso de aproximaciones sucesivas, de un aprendizaje continuo, lo cual implica momentos de errores, de retroceso, de dudas (pero también de alegrías), de autorrealización, de sentir y disfrutar del placer de poder dirigir su vida hacia las metas que se ha propuesto.

Resalto este punto: Es normal que sucedan tanto los errores como los éxitos, pues somos seres humanos y ahí está la riqueza de formarnos como nuestro propio líder. Para ello, podemos desarrollar la capacidad de admitir que nos equivocamos y aprender del error, para ser mejores personas y así también mejorar nuestro entorno.

3.9.2 Características del autoliderazgo. En el proceso de autoliderazgo, algunas de sus bases fundamentales son la autorregulación y el control de las emociones, elementos claves para fomentar la Inteligencia Emocional. Podemos afirmar que la eficiencia de un líder depende primordialmente del nivel de desarrollo del liderazgo que ejerce sobre sí y del control de sus emociones. Es válido aclarar que este proceso autoformativo muchas personas no lo superan. Esto sucede porque no saben controlar sus emociones, se dejan influenciar por factores externos que los limitan y les impiden su realización personal y social. Diversos estudios han arrojado que los líderes con un elevado nivel de inteligencia emocional, tienen la habilidad de controlar sus emociones y de pensar antes de actuar. Difícilmente se ponen nerviosos y manejan con relativa comodidad los conflictos, las situaciones difíciles y el cambio. El dominio de estas competencias requiere de la práctica sostenida, la autopreparación y estar abiertos a aprender.

Tomando en cuenta lo anterior, veamos cómo potenciar el autoliderazgo. Existen una gran variedad de alternativas y diversos principios prácticos del desarrollo personal estrechamente relacionados con la Inteligencia Emocional, propuestos por psicólogos humanistas:

- **Primer principio: El Autoconocimiento.** Si no te conoces bien, difícilmente podrás liderarte. Lo primero es saber qué te motiva y qué no; cuáles son tus preferencias, habilidades, talentos y capacidades; también conocer cuáles son tus miedos y tus debilidades para trabajarlos. En este principio me refiero al individuo portador de una

personalidad con una capacidad volitivo-intencional, capaz de anticipar y proyectar su comportamiento, de estructurar de forma personalizada la información que recibe, así como sus procesos cognitivos. Se trata, sobre la base de una metacognición adecuada, potenciar a un sujeto protagonista de su vida.

- **Segundo principio: La Autoconfianza.** ¿Qué crees que puedes lograr en términos de autoliderazgo si no confías en ti, en tus cualidades y virtudes? Debes confiar en que tienes todo lo necesario para triunfar y, posteriormente, iniciar un proceso de cambio. Es cuando en tu mundo de relaciones asumes un papel activo, seguro y confiado en el afrontamiento, organización y manejo de las contradicciones y su desarrollo. De modo activo elaboras tus motivaciones, tomas decisiones, configuras tu proyecto de vida, defines tus propósitos y el sentido de tus vivencias.
- **Tercer y último principio: El Propósito Personal.** Para que el autoliderazgo pueda tomar lugar en tu vida, es fundamental que la misma tenga un sentido, que tus objetivos y metas estén claramente definidos y tu comportamiento vaya orientado al logro de los mismos. Es necesario que tus contenidos personales como concepciones y representaciones te posibiliten trascender la inmediatez, organizar, orientar y dirigir tu comportamiento, así mismo, autodeterminarte en la medida en que elaboras objetivos y aspiraciones acordes a valores y recursos personales, así como ser activo y transformador de la realidad y de sí mismo. Luego de conocer sobre algunos de los principios del desarrollo personal, solo resta que los pongas en práctica en tu vida diaria y te sean de ayuda, pues como verás la inteligencia emocional y el autoliderazgo efectivo están estrechamente relacionados, a la par que se nutren mutuamente.

El arte de llegar a ser líder es el arte de ser uno mismo. Al líder le compete un papel predominante en crear un ambiente que exprese los valores y principios que guían su quehacer, y que a su vez facilite en las personas la búsqueda de objetivos meritorios de sus mejores esfuerzos.

Al final, la felicidad y la autorrealización es lo que verdaderamente importa. Definitivamente el líder se inventa a sí mismo, porque cada persona es única, y su proceso personal de desarrollo de la misma manera es único y autodirigido. El éxito consiste en confiar en ti, no depender de nadie y tener en mente que en la vida no hay imposibles.

3.10 Herramientas para un liderazgo efectivo

3.10.1 Trabajando en y con grupos. Los seres humanos son un producto de la vida en colectividad, cuando se quiere aprender mecanismos y modos de hacer que enriquezcan la vida, estar integrado de forma participativa en un grupo es una vía eficaz para descubrir los potenciales y talentos, y lograr con efectividad y de manera rápida el cambio individual, grupal y organizacional.

La conformación y gestión de un grupo requiere de un liderazgo efectivo. Por ello, es importante conocer las características de un grupo y cada uno de sus componentes. A partir de este reconocimiento podemos establecer las estrategias que aborden el trabajo en grupos y con grupos, tomando en cuenta la conformación, tipos y características.

3.10.1.1 Definición de grupo. Empezaremos por definir qué es un grupo, según mi criterio es aquella organización que está integrado por dos o más personas para cumplir un fin determinado, tienen normas para su funcionamiento y en su dinámica hay una gran variedad de roles.

Figura 115
Grupo de trabajo



Respecto a esta interacción es fundamental que exista comunicación entre sus miembros. ¿Cuáles han sido los grupos a los que hemos pertenecido? Lo vemos dentro del núcleo familiar donde adquirimos nuestra identidad personal y nuestros rasgos culturales. Posteriormente, transitamos hacia otros grupos que han influido en nuestra identidad, estableciendo nuevas relaciones y fortaleciendo la relación individuo-grupo- sociedad.

3.10.1.2 Elementos necesarios para la existencia de un grupo. Podemos afirmar que los grupos son diversos, en tamaño, estructura, tipologías, niveles de relacionamiento, según su origen y la afectividad que se exprese y maneje en su interior. Estos aspectos son muy importantes cuando vamos a trabajar en un grupo o cuando lo dirigimos, pues en dependencia de cómo se expresan los mismos se forma la identidad grupal, lo cual implica un nivel de funcionamiento y una dinámica única e irrepetible por lo que es importante conocerlos.

Cuando pertenecemos a un grupo la vida de cada uno de nosotros adquiere un sentido relevante ya que se establece un sistema de relaciones interpersonales, de vínculos afectivos y otras formas de interacción social. Para propiciar que un grupo se consolide es necesario que sus objetivos y metas sean considerados por toda la membresía, autorregulando su comportamiento a través de las normas que son compartidas.

Los grupos humanos, al constituirse con el objetivo de alcanzar una determinada meta desarrollan procesos de ordenamiento y dinámica interna que les posibilita, tanto el mantener un estado de equilibrio interno que garantice su existencia así como su propio movimiento hacia estadios superiores de desarrollo, en lo cual, el líder juega un papel fundamental en el proceso de orientación y guía del grupo hacia el cumplimiento de las actividades y objetivos de la organización.

La cohesión del grupo y el desarrollo grupal resultan ser los dos procesos grupales básicos que garantizan tanto la integración de la membresía como la evolución del propio grupo, lo cual se refleja en todos los procesos organizacionales.

3.10.1.3 Características del grupo social. Los grupos en la organización tienen metas y objetivos que se estructuran sobre la actividad conjunta. En el concepto de actividad conjunta para el proceso de liderazgo es muy importante tomar en cuenta que hay dos niveles de apropiación de esa actividad: *“una apropiación individual y una apropiación grupal”*, según Vasallo (1999):

- **Apropiación Individual:** La actividad se convierte para el sujeto en tareas que adquieren un sentido personal y se incluye en determinada organización de su proyecto de vida que abarca tanto la esfera individual como la social, siendo el centro de trabajo un lugar estructurante de sentidos para el individuo, así como una de las esferas más importantes para las personas en la edad adulta.
- **Apropiación Grupal:** El grupo construye una meta compartida que se visualiza como el “para qué” de lo que el grupo está haciendo y se incluye, desde esta comprensión, en cada proyecto individual, en una perspectiva de aspectos compartidos con los otros, relaciones vinculantes de pertenencia e identificación con el ámbito grupal.

Como consecuencia de la presencia de estos dos niveles de apropiación de la actividad conjunta se procede que no basta planificar –desde lo externo del grupo– actividades con un alto valor intrínseco para que sean desarrolladas por el equipo y suponer que el propio valor de la actividad garantizará la eficiencia del trabajo grupal. Es necesario tomar en consideración que cada actividad “pasará” por un determinado grupo que posee una determinada dinámica mediante la cual la actividad será comprendida, asimilada y ejecutada.

De ahí la importancia que desde el liderazgo potencies el protagonismo del grupo en las organizaciones como sujeto activo, transformador y responsable de su entorno y del comportamiento que asume como unidad.

3.10.1.4 Importancia del manejo de grupo en los procesos de liderazgo. Es indudable que cuando desarrollamos actividades en grupo se generan ventajas para cada uno de los integrantes y en consecuencia, para el grupo que lo conforman. Es decir, cada integrante desarrolla el trabajo reduciéndose para éste la tensión y el estrés, se comparten las responsabilidades y los logros, se involucra conjuntamente frente a los problemas en la búsqueda de soluciones.

¿Qué importancia tiene conocer y estudiar los grupos?

- Facilitan la reelaboración de la estructura intelectual y cognitiva, tanto a nivel individual y grupal.
- Permiten la modificación de actitudes.
- Potencian la expansión de su repertorio de habilidades comportamentales y sociales.
- Fomentan el proceso de socialización.

Para la conformación de un grupo, es importante:

- ✓ Establecer roles y jerarquías.
- ✓ Definir las normas de funcionamiento.
- ✓ Desarrollar metas compartidas.
- ✓ Promover unión entre los miembros, enfocada en la relación entre los intereses de los individuos y el propio grupo.
- ✓ Impulsar el liderazgo compartido.
- ✓ Generar mecanismos para la comunicación eficaz y la empatía.

Figura 116
Conformación de grupos



En cuanto a los grupos de trabajo en las organizaciones laborales, según Martínez (2001) su conformación permite:

- Aumentar la calidad en los procesos.
- Fortalecer los niveles de compromiso e identidad con la organización, mientras más sintamos que pertenecemos a una organización más le aportaremos y mejor nos sentiremos en ella.
- Generar mayor conocimiento y las diferentes ópticas de los integrantes contribuyen a crear alternativas de solución.

Hasta aquí hemos analizado que los grupos se conforman a partir de intereses compartidos, como en el caso de gremios profesionales, o como respuesta ante necesidades en común, tal es el caso de organizaciones de apoyo social; también se originan por proximidad física. Un ejemplo de ello puede ser un grupo de arquitectos de una obra en construcción, estos tienen una identidad de grupo dentro de la empresa.

Otro elemento a tomar en cuenta es el liderazgo y dirección del grupo. Estos pueden ser dirigidos, en este caso, cuando existe un líder de grupo que lo administra; o autodirigido, cuando los integrantes del grupo comparten las responsabilidades en la dirección del grupo.

Desde mi perspectiva, la conformación de grupos de trabajo propicia el sentido de pertenencia y autodireccionamiento para la búsqueda de soluciones. En los entornos organizacionales contribuye a generar empoderamiento en los colaboradores permitiéndoles tener un crecimiento y aportar a la organización. Si deseamos alcanzar un desempeño exitoso en un grupo es importante que existan objetivos definidos, metas en común compartidas, sentido de pertenencia y mecanismos efectivos de comunicación, de forma tal que se ofrezca incentivos a sus integrantes en el ámbito personal, bien sea reconocimiento o apoyo en la convivencia.

Como dijera el psicólogo organizacional estadounidense Rensis Likert (1903-1981): *“Cuanta más grande es la lealtad del grupo hacia el grupo, mayor es la motivación entre los miembros para conseguir objetivos grupales, y mayor es la probabilidad de que el grupo consiga sus metas”*.

3.10.2 Gestionando un equipo de alto desempeño desde la Inteligencia Emocional. Un grupo humano es diferente en su conformación, evolución y gestión a un equipo de desempeño altamente efectivo, siendo este último elemento imprescindible para el trabajo del líder, pues se ha comprobado desde la práctica que los equipos son mucho más productivos y crean lazos afectivos más fuerte con la organización que la organización hacia ellos.

3.10.2.1 Definición de un equipo de alto desempeño. Desde mi opinión personal: Decimos que estamos frente a un equipo cuando cada uno de los integrantes se encuentran comprometidos con un fin, metas y objetivos del colectivo, aportando al equipo desde sus competencias, y siendo corresponsables de los resultados alcanzados. Entre la membresía existen fuertes vínculos emocionales y compromiso colectivo con las metas definidas.

El equipo es ante todo una estructura grupal con fuertes vínculos afectivos e ideológicos entre sus miembros, donde se ha superado la mentalidad individual para formar una ideología colectiva y los intereses grupales pasan a ser configurados como individuales; siendo estos los que orientan y regulan la conducta. Como verás, la aspiración desde la organización debe comprometerse en elevar los grupos de trabajo en su desarrollo hasta convertirlo en un equipo, para llevar la organización a estadios superiores desde lo cultural, estructural y psicosociológico, lo cual repercutirá en la optimización y calidad del objeto social de la misma.

Figura 117
Gestionando un equipo de alto desempeño



Estas son algunas de las características más sobresalientes que definen un equipo, según Fuentes (1999):

- ✓ Existen objetivos y metas comunes con un fuerte sentido de pertenencia..
- ✓ Los roles y liderazgos son compartidos.
- ✓ Hay un sentido de responsabilidad individual y mutua.
- ✓ Los resultados que se obtienen son fruto del trabajo conjunto.

- ✓ Se fomenta la discusión abierta y las reuniones activas para la resolución de problemas.
- ✓ Se mide el desempeño evaluando los productos de trabajo colectivo.
- ✓ Se discute y se toman decisiones conjuntamente.

¿Cómo se conforma un equipo? Para la conformación de un equipo de trabajo, debemos de tomar en cuenta diferentes cualidades, rasgos que justamente nos guiarán en el proceso de selección de las personas; estos son:

- Nivel de compromiso.
- Competencias formadas que posee la persona.
- Disciplina y disposición para cumplir las normas del equipo.
- Orientación a la solución de problemas.
- Personas con altos niveles de Inteligencia Emocional.

Los rasgos anteriormente mencionados hacen referencia a las personas más competentes para conformar un equipo, siempre sobre la premisa de que mientras más aptas son las personas sus niveles de desempeño individual y en equipo tenderán que serlo también.

3.10.2.2 Importancia de los equipos de alto desempeño. Al referenciar un equipo de alto desempeño debe de tomarse en cuenta su origen y nivel de desarrollo: *“Un equipo de alto desempeño atraviesa un proceso que se inicia desde el momento en que los individuos toman las primeras decisiones, hasta el momento en que cada uno de los integrantes se siente parte importante del equipo, por lo que podemos afirmar que es un proceso de crecimiento individual y colectivo que lleva tiempo de interacción y construcción mutua por parte de quienes lo integran”*, según Vasallo (1999). Es un proceso largo y que en ocasiones puede ser difícil pero a la par muy enriquecedor; por ejemplo: ante el afrontamiento de conflictos, crisis internas, la implementación de cambios, etc.

Entonces cabe preguntarse ¿cómo podemos lograr un equipo de alto desempeño?:

- En la práctica para lograrlo requerimos que todas las funciones estén perfectamente definidas. Es decir, que cada miembro sepa cuál es su lugar y las tareas que le corresponden.
- Establecer una comunicación efectiva, mediante la cual se ejecuten los objetivos con orientación al logro en donde todos los integrantes estén a un mismo nivel.

- Que el logro de resultados haya sido producto de la participación de todos los integrantes del equipo.
- El liderazgo sea compartido, donde se establezca al trabajo en equipo la visión de que los resultados proceden de un entorno participativo que busca la transformación positiva y desarrolladora de los espacios donde se acciona.

Fortalecer la confianza entre los integrantes de un equipo altamente efectivo se construye con hechos, no con palabras. La credibilidad proviene de acciones transparentes y hechos concretos. La confianza bien entendida conduce a la comunicación clara, al apoyo mutuo, la cooperación, la solución oportuna de los conflictos y a la participación de los individuos como un todo.

- Los integrantes de un equipo de alto desempeño deben contar con herramientas técnicas, y al mismo tiempo ser capaces de establecer relaciones interpersonales satisfactorias y enriquecedoras, tener capacidad de adaptación y ser flexibles. Es decir, no basta solo el conocimiento técnico, sino también se requiere la capacidad de comunicación interpersonal que tiene cada integrante, sumando además la experiencia.

3.10.2.3 ¿Cómo gestionar un equipo de alto desempeño desde la Inteligencia Emocional?

Estos son algunos tips para que el equipo sea de alto desempeño, teniendo dos elementos indispensables: la sinergia y la innovación.

- 1) Cuando hablamos de sinergia en un equipo, se combinan y articulan las diferentes competencias y conocimientos de los individuos para alcanzar un resultado mayor al que se obtendría actuando individualmente. Partimos de que el logro de los objetivos se alcanza gracias a que los integrantes comparten una dirección en común, con un sentido de comunidad y apoyo mutuo.
- 2) En cuanto a la innovación, esta tiene que ver con una nueva forma de encontrar soluciones distintas a las usadas tradicionalmente. Los proyectos más innovadores han surgido de la necesidad de las personas por cambiar las reglas que se vuelven obsoletas.

Figura 118
La sinergia de un equipo



Entonces, un equipo de alto desempeño formado desde la Inteligencia Emocional permitirá:

- ✓ Compartir el liderazgo.
- ✓ Tener responsabilidades individuales y al mismo tiempo colectivas.
- ✓ Actuar en un entorno de interdependencia, promover la confianza y la crítica constructiva.
- ✓ Favorecer el diálogo y por tanto la comunicación asertiva. Fortaleciendo el consenso para la toma de decisiones y la actuación.
- ✓ Participar de relaciones empáticas y sentir satisfacción por el proceso y el logro de resultados compartidos.
- ✓ Comprender y aceptar la diversidad, sin dejar la individualidad y aportando al logro.
- ✓ Favorecer la acción en red para la colaboración transparente, como mecanismo democrático y participativo.

En palabras de John Heider (2007), en su libro *“El Tao de los líderes”* dice: *“Un equipo bien llevado no es una batalla de egos. Por supuesto que habrá conflictos, pero estas energías se convierten en energías creativas. Es un asunto de actitudes. No hay nada que perder, ni ganar, en lo personal, en un trabajo de grupo”*.

3.10.3 La Gestión del cambio organizacional. Un tema urgente en el mundo empresarial de hoy es el cambio organizacional y los elementos claves a tomar en cuenta para su correcta gestión son la inteligencia y la aplicación. En la naturaleza y en la vida diaria el cambio es permanente. Las sociedades actuales experimentan transformaciones vertiginosas y continuas en las cuales los seres humanos estamos involucrados invariablemente. Siendo vital la importancia del manejo del cambio organizacional el uso de la Inteligencia Emocional y dominar tips que te ayudarán a que seas un agente de cambio en todas las esferas de tu vida.

Para afrontar los cambios de manera exitosa se requiere de un liderazgo efectivo y de la inteligencia emocional, del manejo autorregulado de las emociones, del fomento de relaciones interpersonales sanas y desarrolladoras, así también de un comportamiento coherente con lo que quieres y sientes.

Figura 119
Gestión de cambio organizacional



3.10.3.1 Definición del cambio organizacional. El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose transformaciones de carácter cuantitativo o cualitativo, este puede ocurrir a nivel individual, grupal, organizacional o social. Los cambios pueden ser planificados o no. Surgiendo entonces la necesidad de que estemos preparados para recibir los cambios y aprovechemos el momento para hacer grandes transformaciones, miremos al cambio donde quiera que esto suceda como una oportunidad para crecer espiritual y socialmente, de ser mejores seres humanos y buenos líderes siendo: más creativos, dinámicos y flexibles y para ello, sin duda alguna, conocer y emplear la Inteligencia Emocional marcarán la diferencia.

A nivel organizacional, el líder es el encargado de dirigir los procesos de cambio, por lo que se requiere que estos tengan una gran capacidad de asimilación de los cambios de manera flexible y efectiva. Desde la premisa de que los cambios organizacionales son complejos, variados, multifactoriales y menos previsibles en sus consecuencias, no obstante el efecto de cambio en los miembros de la organización es

generalmente el mismo, pues estos se enfrentan a la necesidad de aprender nuevos elementos sociopsicológicos como: valores, normas, hábitos para adaptarse a la nueva situación. Los cambios organizacionales se dan en distintos niveles siendo acumulativos e integrativos.

Puede suceder que el proceso de cambio esté generado multicausalmente como casi siempre ocurre, pues el proceso de cambio ejerce impacto en todos los elementos del sistema: administrativos, estructurales, tecnológicos, humanos, modificando las relaciones, las posiciones y funciones; la cultura y la subjetividad de los sujetos organizacionales y de la organización en su totalidad. Es válido aclarar que el cambio independientemente del tipo que sea, siempre tiene un impacto en la subjetividad de las personas, por eso es recomendable cuando se inician estos procesos, como líder debes apoyarte en especialistas en el tema; por ejemplo: psicólogos organizacionales.

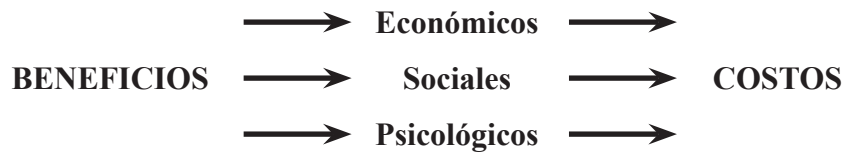
Es de vital importancia el tratamiento de la resistencia al cambio, ya que siempre las personas se resisten al cambio, siendo propio de la naturaleza humana.

Figura 120
El líder es el encargado de hacer el cambio



Por qué las personas y los grupos muestran resistencia al cambio en las organizaciones laborales? Porque los cambios organizacionales tienen Costos y Beneficios.

Según López (2009): Costos y Beneficios del cambio organizacional:



De acuerdo a este autor, el análisis costos-beneficios es necesario en cada cambio organizacional y su resultado debe ser siempre beneficioso mayor que los costos para que se valore el proceso de cambio como positivo.

El cambio organizacional afecta la subjetividad individual, grupal y organizacional, y obliga a asumir nuevos roles y puestos de trabajo, por ello los trabajadores hacen resistencia al cambio.

3.10.3.2 Tipos de resistencia al cambio. Las resistencias al cambio pueden ser: lógicas, psicológicas y sociológicas, según López (2009):

- **Lógica.** Basada en el pensamiento racional, en el pensamiento científico. Implica tiempo, esfuerzo, readaptaciones, reaprendizaje de los nuevos roles, nuevo contenido de los puestos y por lo tanto nuevas habilidades; este costo sustenta la resistencia. Pueden también existir dudas acerca de lo factible de realizar el cambio técnicamente, eso es lógico y esperado. Un claro ejemplo se ven en las organizacionales como:
 - Inercia de las estructuras.
 - Enfoque limitado del cambio.
 - Inercia del grupo.
 - Amenaza para las relaciones establecidas.
- **Psicológica.** Basada en los aspectos afectivos, actitudes, sentimiento, ansiedad, temor a lo desconocido, incertidumbre, modificación de comportamientos, de valores, etc. Causa trastornos de ansiedad, pérdida de la identificación, enfermedad, dolores, depresión, sentimientos de pérdida, negación, enojo, irritación, desprendimientos, adquisiciones, entre otros.

- **Sociológica.** Basada en la alteración del status, en vínculo con las nuevas relaciones de poder, la amenaza de la pérdida de los intereses establecidos en el puesto, la modificación de valores grupales, de los nexos, de las interrelaciones.

Así también, existen maneras de superar la resistencia al cambio, según López (2009), Schein (1986): La resistencia al cambio es un recurso diagnóstico y motivo de intervención, cómo preparar a la organización para el cambio:

- **Educación y comunicación.** Brindar información previa al cambio, las explicaciones serán individuales, grupales y escritas. Psicológicamente, es necesario reducir la incertidumbre, esclareciendo objetivos y razones del cambio, creando expectativas realistas, trabajando valores de la cultura organizacional.
- **Participación y colaboración.** Los líderes y directivos son los principales agentes de cambio, pero son los trabajadores los que hacen que los cambios funcionen, para lograr ese compromiso es necesario involucrar a las personas desde el diseño hasta la implementación del proyecto para que sientan el cambio como suyo y reduzcan la resistencia.
- **Apoyo y facilidad.** Capacitar al trabajador para enfrentar los nuevos retos tecnológicos, es decir, invertir en los programas de formación, darles el tiempo que necesitan para su asimilación, escuchar sus inquietudes; para esto se necesita tiempo, paciencia y dinero.
- **Negociación y acuerdos.** Ofrecer incentivos a las personas que pueden salir perdiendo durante los cambios, apoyarse en las organizaciones sindicales.

Para el cambio organizacional, según el experto en desarrollo organizacional Edgar Schein (1986) nos brinda los siguientes requisitos:

- ✓ **Motivación fuerte:** Esto requiere que los sujetos y la organización tengan y sientan la necesidad de cambiar.
- ✓ **Participación de personas claves:** Lo cual implica involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de cambio con énfasis en aquellos que lideran grupos o equipos de trabajo.
- ✓ **Formación de redes de personas comprometidas:** Vale decir, apoyarse en los sujetos que posean los vínculos más fuertes con la organización, pues ellos son los más dispuestos a cambiar y a gestionar el cambio.

- ✓ **Pequeñas experiencias de éxito:** Compartir como elemento motivador los primeros logros obtenidos en el proceso de cambio para demostrar su credibilidad y factibilidad.
- ✓ **Marco conceptual científico.** Se debe tener discernimiento acerca de:
 - Objetivos claros.
 - Agentes de cambio (tanto internos como externos).
 - Un plan flexible.
 - Mecanismos de control del proceso y resultados.

3.10.3.3 Fases de cambio organizacional. Luego de cumplir con los requisitos para el cambio, se hace necesario indagar brevemente acerca de las Fases de cambio.

Existen varios modelos o propuestas de fases de cambio organizacional; uno de ellos es el modelo clásico de Kurt Lewin (2006) del cual se derivan los otros modelos, por lo que estas fases se pueden aplicar a cualquier tipo de cambio y te pueden guiar en cómo implementar el cambio, además de ayudarte en el análisis, identificación, diagnóstico y evaluación del momento de cambio organizacional por el cual atraviesa la institución. Estas fases son:

Figura 121
Fases de cambio organizacional



- **El descongelamiento.** Esta fase se caracteriza por “descongelar” los patrones comportamentales antiguos, los cuales ya comenzaban a ser percibidos como incómodos y poco satisfactorios; lo cual implica disposición inicial a abrir las puertas a nuevas formas comportamentales.
- **Ensayo del nuevo comportamiento.** Una vez aceptado el nuevo comportamiento, las personas deben “ponerlo a prueba” para verificar su utilidad e incorporarlo finalmente a sus patrones conductuales. Esto debe resultar evidentemente exitoso, gratificante y resultar ventajoso en comparación con el comportamiento anterior.

- **Congelamiento del nuevo comportamiento.** Una vez ensayado el nuevo comportamiento con resultados satisfactorios, está listo para ser incorporado al patrón conductual del sujeto. Sin embargo, este proceso de asimilación implica a las personas que están produciendo el cambio y también a las otras personas que integran la red vincular asociada a la conducta de cambio.

Las fases citadas, apuntan a que el cambio es un proceso gradual, donde se promueve el cambio actitudinal y comportamental de las personas de manera paulatina. No podemos evitar las transformaciones en el ámbito organizacional, pero sí se puede generar habilidades para afrontar positivamente los cambios tanto a nivel individual como colectivo. Para conseguirlo, como líder y agente de cambio que eres, utiliza el pensamiento estratégico, gestiona proyectos, define una estrategia sólida por la que transitarán todos los involucrados, considera los factores motivacionales y emocionales para propiciar cambios efectivos.

3.10.3.4 Principios para gestionar el cambio organizacional. El cambio organizacional implica la readaptación, reacondicionamiento y necesidad de aprendizaje, por ello, todo proceso de cambio genera resistencia individual y grupal; de ahí la recomendación de que no desarrolles estos procesos unilateralmente ya que como líder debes de trabajar en equipo, y en ese equipo es aconsejable que existan personas especialistas en trabajo grupal; por ejemplo: en comunicación, en psicología de las organizaciones, etc., quienes podrán atenuar o disminuir los efectos del cambio a nivel ideológico.

Si empleas la Inteligencia Emocional y sus herramientas, contribuirás a que las personas se involucren para alcanzar los objetivos: administra las emociones que promueven la gestión del cambio, utiliza la visión de la organización para alinear los intereses personales y grupales a los de la organización, atrae el interés y propicia el consenso.

Podemos afirmar que el líder es un agente de cambio organizacional, esto implica:

- ✓ Poder evaluar las consecuencias del comportamiento de todos y cada uno de sus integrantes para trabajar sobre la base de fortalezas y debilidades.
- ✓ Capacidad para sugerir alternativas, esto ayuda al proceso de descongelamiento, ya que muchas veces las personas no “descongelan” comportamientos anteriores, pues no tienen frente a sí otras elecciones.

- ✓ **Mostrar neutralidad, no emitir criterios que puedan frenar el desarrollo de la personas frente al cambio.**

En resumen: Un líder es un agente que lidera el cambio organizacional, es aquel que ayuda a las personas a tomar sus propias decisiones y a ser responsables de su comportamiento, desarrolla la visión de futuro, utiliza herramientas de liderazgo efectivo y la Inteligencia Emocional para alcanzar el cambio positivo y el éxito.

3.11 Ejerciendo un liderazgo inteligente y de éxito.

El liderazgo inteligente no debe confundirse con el situacional ya que está más relacionado con un puesto o posición de poder en un momento determinado. El liderazgo inteligente se ejerce todos los días independientemente del perfil, y se basa en la personalidad, el deseo de alcanzar el éxito para la organización y la habilidad en comprometer y motivar a los que nos rodean.

Aquí tenemos algunos tips para desarrollar y emplear habilidades de liderazgo de manera inteligente:

- ✓ **Comienza con el autoliderazgo:** Antes de poder liderar a los demás es importante conocerse a uno mismo como líder. Reflexiona acerca de cuáles son tus objetivos y qué puntos a favor y en contra tienes para alcanzarlos. Es el primer paso para poder convertirse en alguien que guíe a los otros hacia el éxito.
- ✓ **Olvida las viejas jerarquías:** Los líderes más inteligentes saben que las estructuras de trabajo rígidas y herméticas están abocadas a la desaparición. Comprender esta realidad y adaptarla al trabajo diario de los proyectos que lidera es fundamental para que tanto él como su equipo, y por ende la organización, alcancen sus metas.
- ✓ **Evita el “efecto silo”:** Está directamente relacionado con el punto anterior. El “efecto silo” se produce por la falta de comunicación de los miembros de un mismo equipo o proyecto

Figura 122
Habilidad inteligente de ejercer el liderazgo



dentro de la empresa, donde cada área o departamento trabaja de manera independiente sin conocer el funcionamiento de los demás. Para un líder smart (inteligente) es clave superar estas barreras y promover la adecuada comunicación y el flujo de información entre todos los miembros del equipo o proyecto.

- ✓ **Sé autodidacta:** Otro rasgo distintivo de un líder inteligente es su curiosidad insaciable, una inquietud intelectual que hace que esté constantemente al día de las últimas tendencias en el sector que trabaja y que le permite aplicar decisiones fundamentadas en dichas tendencias en los equipos de trabajo que lidera. Además, no tiene problema en rodearse y dejarse aconsejar por gente que tiene sólidos conocimientos en temas que él o ella no domina.
- ✓ **Promueve el intercambio de ideas:** Cuando hablamos de proyectos que requieren la participación de varios empleados de distintos perfiles, ni siquiera el hecho de que todos sean muy capaces asegura el éxito. No sin antes contar al menos con una buena organización y dirección del proyecto que se lleve a cabo. Y por eso mismo el intercambio de ideas entre todos los miembros llevado a cabo de manera natural contribuye a que el proceso creativo en el que se buscan soluciones a los retos planteados se enriquezca.
- ✓ **Comparte el crédito:** Parece una obviedad, pero no lo es para todos los líderes. Cuando se alcanza el éxito en un proyecto el primer reconocimiento es para la persona que lo encabeza; sin embargo, un líder inteligente se asegurará de que ese reconocimiento se extienda y se reparta equitativamente entre todos los miembros de su equipo.
- ✓ **Sé fiel a tu equipo:** Los errores suceden ya que tus empleados no son máquinas y antes de tomar decisiones por un fallo inesperado de algún miembro del equipo, un líder inteligente deberá tener en cuenta todos los puntos de vista y factores que influyeron que eso ocurra. Así, los demás te reconocerán como alguien justo y con buen juicio, más allá de que tengas que tomar decisiones difíciles frente a estas situaciones.

Siguiendo estos consejos tu camino hacia el éxito será, sin lugar a dudas, más sencillo. Recuerda que el líder inteligente basa su destreza en sí mismo y en todos los que le rodean.

3.11.1 Por un clima organizacional desarrollador. En el estudio de las organizaciones laborales es muy importante conocer el clima laboral y cómo gestionarlo desde el liderazgo, de un modo desarrollador.

3.11.1.1 Definición de clima organizacional. Entendemos por clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta de los empleados y gerentes, y que tiene consecuencias sobre la organización en: la productividad, satisfacción, entre otros aspectos, tanto objetivos como subjetivos generados y/o relacionados con la organización.

El concepto de Clima Organizacional según Martínez (1998), conlleva al análisis de los siguientes elementos:

- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas de modo único por los colaboradores que se desempeñan en ese espacio.
- Tiene consecuencias en el comportamiento laboral.
- Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y grupal de los trabajadores. Estas características de la organización son estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y al interior de esta.
- El clima organizacional, en su conjunto con las características y estructuras organizacionales junto con las personas que la componen, forman un sistema dinámico e interrelacional.

El clima organizacional influye en la gestión de las organizaciones y los elementos que lo caracterizan son aquellas herramientas que puedes utilizar para favorecer que cada colaborador se sienta valorado, responsable y comprometido con el logro de los objetivos de la organización. Estas características del sistema y cultura organizacional generan un determinado clima organizacional, los cuales influyen sobre las motivaciones de la membresía y sobre las conductas asumidas. Dichas conductas tienen consecuencias para la organización; ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, ausentismo, riesgos psicosociales de la esfera laboral y otros.

Figura 123

El Clima organizacional como influencia de gestión en su entorno



3.11.1.2 Elementos para fomentar un clima organizacional apropiado. Es muy importante partir de la idea de que las percepciones que tienen los integrantes de una organización influyen en su comportamiento, a la par que evalúan el clima organizacional que se genera.

Para fomentar un clima organizacional apropiado deben tomarse en cuenta, según Rensis Likert (1967) nos recomienda lo siguiente:

- Los aspectos psicológicos de cada persona.
- Los elementos subjetivos que se producen a nivel grupal y a nivel organizacional.

Cada uno de estos factores influye en conjunto en el comportamiento de quienes integran la organización y en su disposición para aportar y generar sinergia.

¿De qué trata cada uno de ellos?

- **En primer lugar, los factores psicológicos individuales:** Se relacionan con la necesidad de tener sentimientos de afinidad hacia el entorno organizacional, responsabilidad en el desempeño laboral y compromiso con los objetivos de la organización.
Ejemplo: recursos personológicos, rasgos del carácter, sentido de pertenencia y fidelidad con la organización, competencias, entre otros.
- **En segundo lugar, los factores grupales:** Se relacionan con la construcción de percepciones colectivas compartidas, en este nivel es básico el liderazgo que se practique, la confianza y apoyo en el grupo de trabajo, así como el desarrollo de las acciones a través del trabajo en equipo. Ejemplo: compartir las normas y metas de la organización, realizar actividades grupales, compartir los valores de la organización, fomentar la solidaridad y camaradería entre los miembros del grupo.
- **En tercer lugar, los factores organizacionales:** Tienen que ver con los atributos a veces únicos y exclusivos de la organización, que pueden afectar positiva o negativamente el ambiente laboral.
Por ejemplo: las estrategias motivacionales que existen dirigidas al personal, la comunicación que se establece, la definición de las metas organizacionales a mediano y largo plazo, visión y misión.

Los expertos en el tema Litwin y Stringer (1968) postulan nueve factores que determinan la Teoría de Clima Organizacional en una determinada empresa, siendo estos los siguientes:

1. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa:** Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.
4. **Desafíos:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
8. **Conflicto:** Siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse cuenta entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

- 9. Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

¿Cómo saber identificar un clima laboral favorable?

- ✓ Existe una relación directamente proporcional entre el clima, la organización y el crecimiento de los individuos.
- ✓ Se promueve una mayor productividad que se traduce en una mayor satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- ✓ El clima laboral se nutre de la cultura de la organización y viceversa.
- ✓ Existe una percepción colectiva de lo que se vivencia en un momento determinado.
- ✓ Se comprende, entiende y escucha a cada uno de los que integran la organización.

3.11.1.3 Importancia del clima laboral. Para que ejerzas un liderazgo efectivo, orienta tu accionar comprendiendo, entendiendo a tus colaboradores y escucharlos. Al identificar determinadas situaciones debes asumir las decisiones que correspondan, implementar un sistema de actividades y ser consistente en la acción. Desde el punto de vista de las relaciones interpersonales también puedes valorar y evaluar el clima organizacional desde la Inteligencia Emocional, atendiendo a aspectos tan sencillos como:

- ✓ Existencia de un ambiente de trabajo donde existe armonía entre los integrantes.
- ✓ Las tasas de rotación y ausentismo son bajas.
- ✓ Existen niveles de confianza entre los integrantes.
- ✓ Se construyen vínculos basados en el nivel de confianza, la comunicación asertiva y la escucha empática.
- ✓ El líder actúa en pro de favorecer el clima organizacional basado en las políticas empresariales, genera confianza y construye vínculos.

3.11.2 Cultura Organizacional. Uno de los temas centrales y de soporte más importante de las organizaciones altamente exitosas es la cultura organizacional. En el mundo empresarial puede

ser que copien a una empresa un producto, una estrategia, la imagen corporativa, pero ninguno logrará imitar su cultura organizativa. Partiendo de la idea que la cultura es promovida por el liderazgo, impulsándola mediante el comportamiento y la práctica de valores compartidos por los miembros de la organización, podemos afirmar que es sumamente amplia y abarca todos los aspectos de la organización de ahí que estaremos enfatizando sus aspectos más sobresalientes en el día de hoy.

Entendemos como cultura organizacional a la forma en que las organizaciones hacen las cosas, los valores y el comportamiento asumido por los miembros de la organización, la filosofía, actitudes, creencias, prácticas que definen a una organización; todo en conjunto contribuyen a que tanto el entorno social como el psicológico de la organización sea único y diferenciador.

Figura 124

La Cultura organizacional como influencia de actitudes y valores



Según Schein (1986), los aspectos más importantes de la cultura organizacional son:

- ✓ Facilitar la estabilidad de la organización (función dinámica).
- ✓ Expresar la identidad de la organización.
- ✓ Facilitar el logro de los objetivos de la organización al favorecer el consenso y concentración en los asuntos más importantes.
- ✓ Permitir la adaptación a un entorno de cambios constantes.
- ✓ Facilitar la orientación y regulación del comportamiento del sujeto en la organización.

3.11.2.1 Elementos que definen la Cultura Organizacional. Estos son algunos elementos que en el orden objetivo toman cuerpo concreto en cada organización y constituyen guías a seguir cuando de cultura organizacional se trata, por lo que según los expertos hace referencia fundamentalmente a:

- **Presunciones básicas como la filosofía que orienta a la organización.** Las presunciones y creencias son respuestas aprendidas por el grupo ante sus problemas de subsistencia al interior de la organización y con el entorno, la cual es transmitida a las nuevas generaciones que ingresan a la organización, como un modo de percibir y actuar. Como verás, es primordial en el proceso de guiar a la organización.

- **Valores ejemplo: lealtad, honestidad, ética, compromiso, solidaridad.** Por valores nos referimos a los principios que actúan como guías que orientan y son compartidas por los miembros de la organización, energizando y movilizándolo a las personas. Son convicciones capaces de agrupar y cohesionar a los miembros. Este es un aspecto elemental cuando un líder desarrolla una correcta conducta y que luego deviene como un modelo a seguir por sus subordinados.
- **Artefactos visibles: lenguaje, historia, ambientes.** Las normas, valores y patrones no están en ningún documento formal de la organización. Sin embargo, las personas actúan y se comportan de determinada forma según la cultura de la organización a la que pertenecen, de ahí, la necesidad que como líder desarrolles estrategias que potencien, visibilicen y socialicen en todos los niveles de la organización estos artefactos.
- **Comportamientos que incluyen: actitudes, motivos, normas que se expresan en las acciones.** Se relacionan con los modos de proceder, decir y hacer que asumen los sujetos organizacionales, acorde a lo exigido y esperado por la organización. Es tan elemental que como líder desarrollamos un modelo de hábitos, comportamientos que devienen como pautas para nuestros colaboradores.

3.11.2.2 Características de la Cultura Organizacional. Una de las características de la cultura organizacional es que se comparten objetivos y valores dentro de la organización y por todos aquellos que la integran:

1. **Define los límites.** Diferencia una organización de otra, marca la especificidad y sello particular que caracteriza a la empresa.
2. **Refleja la identidad de los miembros con la organización.** Es decir, se refiere a los elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.
3. **Relaciona a los miembros con la organización a través de los valores.** Las normas, patrones, idiosincrasia, costumbres, actitudes, en interacción con los valores como: lealtad, honestidad, solidaridad, colaboración, ética. Imprimen una peculiaridad que distingue a cada organización.

Hasta aquí algunas características que distinguen la cultura como elemento central de la organización, pero seguramente te estás preguntando ¿dónde radica su valor? Justamente el estudio de la cultura de una organización, resulta un paso previo imprescindible a los procesos de cambio, ya que nos permite identificar las características del centro, analizar y comprender su dinámica, su historia, valores y pautas de comportamiento. La cultura es la base para fomentar comportamientos aceptables, cambiar o modificar otros. Una cultura abierta y flexible contribuye a la participación, el compromiso y la responsabilidad representando fortalezas que conducen al éxito y desarrollo humano.

Considera también que como líder es muy importante lo que demuestres en tus acciones de cada día, no basta con usar palabras declarativas que quedan en el vacío. Pues así, como la empresa crece, la cultura organizacional también cambia. Observemos el entorno, las tendencias de la sociedad y lo voluble que son los mercados. Algo que funcionó en el pasado puede que en el presente ya no tenga sentido. Recuerda que las empresas también pasan por un ciclo de vida y la cultura organizacional puede cambiar según este ciclo.

3.11.2.3 Estrategias para fomentar la Cultura Organizacional desde la Inteligencia Emocional. A continuación presentamos algunas estrategias reforzadas desde la Inteligencia Emocional que pueden ayudarte a construir la cultura organizacional; sin embargo, es importante que recuerdes que no existen recetas únicas y que todos aquellos aspectos de orden subjetivo, necesitan ser más trabajados para lograr los resultados deseados. Veamos:

- ✓ **Paso 1:** Evalúa la cultura organizacional y desempeño actual: define tres prioridades, identifica tres fortalezas, tres debilidades que impiden que tu organización alcance el éxito esperado.
- ✓ **Paso 2:** Define las prioridades estratégicas, define sobre cuáles se centrará la organización o sea jerarquizada.

Figura 125
Estrategias para fomentar la cultura organizacional



- ✓ **Paso 3:** Involucra al equipo en la definición de objetivos. La retroalimentación contribuirá a la definición de objetivos estratégicos.
- ✓ **Paso 4:** Establece un sistema de gestión para prioridades y objetivos.
- ✓ **Paso 5:** Potencia la comunicación asertiva y la escucha empática para aclarar planes, responder preguntas, exponer rumores y mantener un clima favorable. Desarrolla una campaña de comunicación organizacional que ilustre a los colaboradores hacia dónde queremos ir.
- ✓ **Paso 6:** Genera motivación, la retroalimentación y el reconocimiento son fundamentales para el proceso.

Partamos desde la premisa que: Una cultura organizacional exitosa y desarrolladora no se logra solo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización. Es un trabajo de equipo y requiere del esfuerzo y constancia de todos, pues juntos todo es posible.

3.11.3 El líder como modelo y formador de líderes. Existen diferentes tipos y estilos de liderazgo y las acciones que abarcan son tan complejas y variadas que no hay un modelo único a seguir. Sin embargo, el liderazgo es una de las fuerzas más intensas que hay en el mundo; por lo que podemos afirmar que como fenómeno sociopsicológico, merece mucha más atención e investigación de la que se le ha otorgado en el campo de las ciencias hasta hoy, en especial si queremos que sea una herramienta efectiva en las organizaciones laborales para llevarlas a estadios superiores de desarrollo, al igual que a las sociedades actuales.

3.11.3.1 Definición de autoliderazgo.

Comenzaremos definiendo ¿qué es el liderazgo? Según mi criterio personal, es la función que ocupa una persona, que se distingue del resto, y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización a la cual pertenece, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de

Figura 126
El Autoliderazgo se distingue del resto



una persona, quien dirige, quién es el líder, y aquellos subordinados que lo apoyan y permitan que desarrolle su rol de forma eficiente.

Es válido aclarar que las teorías del liderazgo han evolucionado hasta llegar a planteamientos que indican que los nuevos líderes tienen que personalizar la gestión del factor humano en la empresa y sobre todo, deben de tomar en cuenta las necesidades, potencialidades y limitaciones de cada uno de sus subordinados, flexibilizando la actividad ante los cambios que se producen en las organizaciones.

3.11.3.2 Clasificación clásica de estilos de liderazgo. Existe gran variedad de clasificaciones de liderazgo, a continuación presento una clasificación clásica de liderazgo propuesta por el psicólogo Kurt Lewin que propone tres tipos de líderes, de los cuales se derivan otras definiciones:

1. **El líder autoritario.** Es aquel que decide por cuenta propia, sin consultar a sus seguidores. Esta clase de líder apela y se apoya en la comunicación unidireccional, en donde no hay diálogo.
2. **El líder liberal o permisivo.** Suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder al grupo, concede la más amplia libertad para el accionar de este.
3. **El líder democrático.** Es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Toma en cuenta las opiniones de la membresía grupal a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas.

Figura 127
Estilos de liderazgo



3.11.3.3 El liderazgo transformacional, definición y características. Estas tipologías han ido evolucionando hasta llegar a la actualidad donde se hace referencia a nuevas clasificaciones. Quiero compartirte una en especial: **El liderazgo transformacional**, por ser un estilo basado en los valores, los comportamientos y las creencias de los miembros del grupo, elementos que redi-

mencionan el factor humano en la organización y le otorgan un papel primordial.

Este estilo se basa en:

- ✓ **Capacidad de trabajo en equipo.** Los subordinados se implican en los proyectos y decisiones de la empresa, son protagonistas en la toma de decisiones.
- ✓ **Capacidad de delegación.** Se transmite confianza y delegan tareas sin perder la capacidad de control, planificación y coordinación.
- ✓ **Capacidad motivadora.** Llevan a la membresía grupal hacia adelante con una visión positiva y objetiva de la realidad, haciéndoles sentir seguros.
- ✓ **Capacidad de flexibilidad.** Se desarrolla la habilidad para adaptarse a casi todas las situaciones que se generan en las organizaciones.

Estas son algunas de las características más sobresalientes del liderazgo transformacional y como verás es un estilo basado fuertemente en el grupo que apela al cambio, a la motivación, al trabajo en equipo, a las fortalezas del grupo y a la inteligencia emocional de sus seguidores.

Independientemente del estilo asumido dentro de las organizaciones se dan procesos que tradicionalmente han sido y continúan siendo inherentes a las funciones de quien dirige y/o lidera la organización, por lo que en la actualidad adquieren un interés de primer orden debido a procesos claves desencadenados en el seno de las mismas, siendo esencial dentro de la organización el rol que desempeña la persona que dirige, pues cumple con un conjunto de funciones que se interrelacionan y complementan e inciden directamente en la misión organizacional, entre las que se encuentran: la administración, la organización, la de especialista y la educativa.

Figura 128
El liderazgo transformacional



El dirigente o líder desempeña una función administrativa para garantizar el movimiento del sistema en correspondencia con las medidas existentes. Todo lo cual se orienta a que sus subordinados(as) cumplan con sus funciones, a través de acciones coordinadas y orientadas hacia un fin consciente. Esto supone una clara comprensión de los objetivos de la actividad que se desa-

rolla, la capacidad para distinguir el eslabón esencial en el cual debe concentrarse la atención en uno u otro período, así como también, la determinación de las condiciones, los métodos y recursos necesarios para alcanzar las soluciones que se demandan.

Ahora, ¿qué competencias debe poseer un líder para ser realmente efectivo en su gestión?

1. **Buen comunicador.** Saber expresarse asertivamente, tener una escucha empática y activa.
2. **Trabajo en equipo.** Crea y guía equipos de trabajo, conduciendo al equipo a niveles de desarrollo y producción superiores, donde aproveche las potencialidades de cada miembro.
3. **Proactivo.** Tiene iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras.
4. **Capacidad para impulsar el cambio.** Tener visión de negocio, flexibilidad, saber innovar, tener capacidad de obtener beneficios, logrando incrementar la competitividad de los sujetos organizacionales y el aumento de la productividad.
5. **Empatía.** Capacidad de percibir, compartir y comprender lo que otros pueden sentir.

Hasta aquí algunas de las competencias que desde la Inteligencia Emocional debe de poseer un líder de estos tiempos.

¿Qué hacer para lograr un liderazgo efectivo dentro de las organizaciones?

Paso 1. Realizar un estudio de mercado:

- Lo cual implica analizar el mercado y las realidades de la competencia, así como las crisis y las posibles amenazas y oportunidades del entorno.

Paso 2. Crear una visión y un plan estratégico diseñado a mediano y largo plazo:

- Es decir, diseñar una visión que ayude a dirigir el cambio, además de estrategias para alcanzar dicha visión y las metas organizacionales planificadas.

Paso 3. Comunicar la visión:

- Se deben de utilizar todas las vías posibles para comunicar constantemente la nueva visión y las estrategias, tanto a los clientes internos como externos para que estos hagan suya la nueva visión organizacional.
- También modificar los sistemas y estructuras organizacionales que no se correspondan con la visión y metas establecidas.

Paso 4. Potenciar y arraigar los nuevos enfoques de la cultura organizacional:

- Entiéndase estimular para un mejor desempeño a través de un comportamiento orientado al cliente, hacia la productividad y a una administración más eficaz.
- Además de fomentar los vínculos entre los nuevos comportamientos y los éxitos de la organización.

Lo anterior son algunas ideas de cómo potenciar un liderazgo exitoso en las organizaciones. Sin embargo, es fundamental que un líder, alguien que tiene la responsabilidad de liderar a otros e influir en sus vidas y servir como modelo a seguir, desarrolle y fortalezca previamente esta capacidad. Este es un proceso de aprendizaje ininterrumpido, lo cual conlleva a: desaprender ideas preconcebidas, avances y retrocesos, momentos de autorrealización y de automotivación, de cultivar una fe infinita en el ser humano, de dirigir nuestras vidas a las metas que nos hemos propuesto y de invitar a otros a que nos acompañen.

Figura 129
Es el responsable de liderarlos e influir en ellos



Entonces, ¿cuál es el modelo de líder a seguir? Lo ilustraré con una frase del ex presidente de los Estados Unidos John Quincy Adams (1767-1848): *“El verdadero líder es aquel que sus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y convertirse en algo más”*.

3.12 Orientaciones Prácticas y Casos de aplicación.**Ejercicio: Estilo de liderazgo y Organización mediante juegos de estrategia en equipo.**

- ✓ Convoca a un grupo de 16 personas (este número se usará durante todo el ejemplo).
- ✓ Divide el grupo en 4 equipos de al menos 4 personas cada uno (debes tener equipos iguales).
- ✓ Asígnales un color (utiliza adhesivos en los que puedan escribir su nombre).
- ✓ Consigue 17 sillas.

PROCEDIMIENTO:

Identifica, evalúa y aplica tu estilo de liderazgo, capacidad de organización, pon en práctica las acciones clave para ejercer un liderazgo situacional en cada ronda de trabajo y finalmente, evalúa la estrategia aplicada y verifica qué elementos del liderazgo se aplican a tu equipo para ponerlos luego en práctica con temas reales de trabajo.

- ✓ Pide al grupo que se numeren de a 3 (si tienes grupos pares, se numeran en impar y viceversa).
- ✓ Pide que tomen asiento en las sillas (deben estar dispuestas en círculo y debe sobrar una silla).

CONSEJOS ANTES DE EMPEZAR:

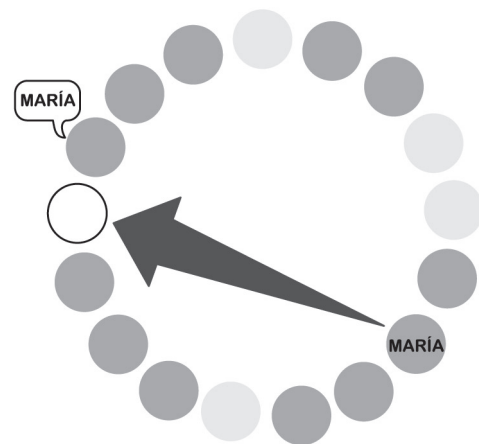
- Practica el juego en reuniones sociales o informales con personas ajenas a tu equipo de trabajo.
- Elabora una lista de comportamientos relacionados al liderazgo que esperas ver en el juego.
- Lee y repasa bien cada set de instrucciones ya que cada ronda es diferente.
- Registra el tiempo de cada ronda y rétalos siempre a mantener o reducirlo, inicia con la persona que está a la derecha de la silla vacía.

RONDA 1

Dales estas instrucciones.

- ✓ El objetivo es que vuelvan a reunirse en equipos del mismo color, deben estar los cuatro de cada color uno junto al otro.
- ✓ Inicia con la persona que está a la derecha de la silla vacía.
- ✓ La persona que inicia, nombra a otra, ésta debe levantarse y ocupar la silla vacía.
- ✓ Continúa quien esté a la derecha de la silla vacía.
- ✓ Pregúntales si conociendo estas instrucciones necesitan tiempo para trazar una estrategia, de así requerirlo, dales 30 segundos.
- ✓ Cuando hayan terminado el ejercicio, deberás repetirlo, pero para la segunda ronda, pídeles que dejen al centro todos sus papeles.

Figura 130
Ejemplo Orientación Práctica Liderazgo (Ronda 1)



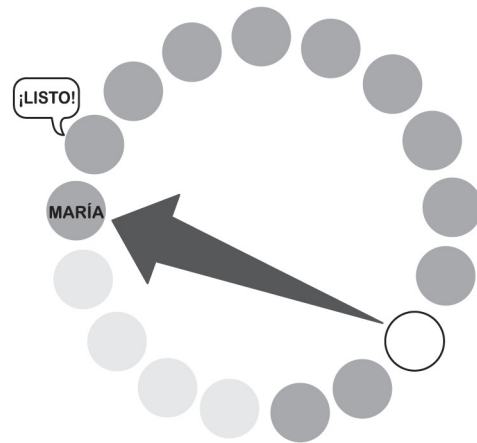
RONDA 2

- ✓ Toma los papeles y repártelos en desorden (que no coincidan los nombres escritos en el adhesivo, con quien lo recibe).

Dales estas instrucciones:

- ✓ El objetivo es que vuelvan a reunirse en equipos del mismo color, deben estar los cuatro de cada color uno junto al otro.
- ✓ Inicia con la persona que está a la derecha de la silla vacía.
- ✓ La persona que inicia, lee en el adhesivo de otra persona, pero esta vez es el dueño del nombre y no quien lo tiene, quien debe levantarse y ocupar la silla vacía.
- ✓ Continúa quien esté a la derecha de la silla vacía.
- ✓ Pregúntales si conociendo estas instrucciones necesitan tiempo para trazar una estrategia, de así requerirlo, dales 30 segundos.
- ✓ Cuando hayan terminado el ejercicio, deberás repetirlo, pero para la segunda ronda, pídeles que dejen al centro todos sus papeles.

Figura 131
Ejemplo Orientación Práctica Liderazgo (Ronda 2)



RONDA 3

- ✓ Toma los papeles y repártelos en desorden (que no coincidan los nombres escritos en el adhesivo, con quien lo recibe), adicionalmente, entrega otro adhesivo del mismo color, pero sin nombre alguno, asegúrate de que se lo coloque en el pecho.
- ✓ Pídele a cada persona que lea el nombre, pero no permita que nadie más lo vea hasta el fin del juego.

Dales estas instrucciones:

- ✓ El objetivo es que vuelvan a reunirse en equipos del mismo color, deben estar los cuatro de cada color uno junto al otro.
- ✓ Inicia con la persona que está a la derecha de la silla vacía.

- ✓ La persona que inicia, llama a otra persona por su nombre, pero esta vez es quien tiene oculto el nombre mencionado y no su dueño real, quien debe levantarse y ocupar la silla vacía.
- ✓ Continúa quien esté a la derecha de la silla vacía.
- ✓ Pregúntales si conociendo estas instrucciones necesitan tiempo para trazar una estrategia, de así requerirlo, dales 30 segundos.
- ✓ Cuando hayan terminado el ejercicio, analiza lo siguiente:

¿Quién lideró desde un inicio?

¿Quién se unió al líder desde el inicio y quiénes paulatinamente?

¿Existieron discusiones en subgrupos?

¿Cuál exactamente fue la estrategia en cada ronda?

¿Qué tanto se apegaron todos al plan en cada ronda?

¿Qué estilo de liderazgo identificaste?

¿Qué elementos del liderazgo situacional identificaste?

Caso Práctico 1. Carta sin firmar.

A continuación se presenta un caso práctico y se requiere que usted como asesor encuentre la mejor solución aplicando sus conceptos de administración.

El jefe de la Sección Tintorería de una fábrica de alfombras, deja sobre su escritorio una carta sin firmar, indicándole a su asistente antes de salir, que la carta debe enviarse al correo ese mismo día debido a que el tipo de colorantes que en ella se pedía se necesitaba urgentemente.

Al no regresar, el asistente firmó la carta y la despachó. Al día siguiente, habiendo el jefe gestionado los colorantes en otro laboratorio, éste despide a su asistente por abuso de confianza.

Preguntas:

¿Cómo se habría evitado este problema?

Una vez presentado el problema **¿Cuál sería su solución al mismo?**

Caso Práctico 2.

El jefe convoca a uno de sus colaboradores porque este no sigue las instrucciones impartidas, y por ende, está creando malos precedentes en el equipo.

El colaborador contesta: “¡Yo sé lo que hago. Mientras los objetivos se cumplan, déjenme trabajar tranquilo!”.

Preguntas:

Si usted es el jefe **¿Cómo manejaría ésta situación?**

Caso Práctico 3.

El jefe llama a un colaborador que no está logrando sus metas de producción, a pesar de que tiene todos los elementos necesarios para ello. Últimamente, este colaborador tiene una actitud negativa y parece desmotivado, sin aparente razón.

Preguntas:

Si usted es el jefe **¿Cómo manejaría ésta situación?**

Caso Práctico 4. Señora Benitez.

Luego de tres años de operaciones, la señora Benites había incrementado su negocio enormemente, contaba con diez tiendas de galletas y todas ellas ubicadas estratégicamente. En una entrevista señaló que su éxito se debía al sabor y variedad de sus galletas así como al entrenamiento que recibe su personal a quienes ella denomina “colaboradores y amigos” los cuales componen un ambiente familiar en cada una de las tiendas.

El crecimiento había sido muy rápido para la señora Benites y ya no se podía dar abasto para administrarlas, más aún cuando tenía pensado abrir tiendas en diferentes provincias. Contrató a un

grupo de especialistas para que le desarrollarán un software de computación de manera que estén interconectadas todas las tiendas y según los datos que ingresen cada uno de los jefes de tienda el programa les arroje la producción del día y cada una de las instrucciones a seguir para el buen funcionamiento de la tienda; además, si tenían algún problema que este programa no pudiera resolver, podían conectarse vía correo electrónico con la Sra. Benites.

Los jefes de tienda ya no tendrían de qué preocuparse pues la computadora les daría todas las indicaciones necesarias y la Sra. Benites podría administrar de esta manera todas sus tiendas.

Luego de tres meses, se terminó el software y se puso en marcha, no hubo ningún problema de funcionamiento y al principio todo el personal estaba contento de poder interconectarse; sin embargo, con el paso de los días el personal se fue sintiendo desalentado pues ya no tenían que pensar en la producción, es decir, cuántas galletas producir por cada tipo, pues la máquina lo programaba o no tenían la facultad de resolver cualquier problema pues la computadora lo resolvía todo, por lo que pronto empezaron a renunciar puesto que ya no eran importantes.

Preguntas:

¿Qué estilo de liderazgo aplicó la Sra. Benites?

Si hubiese tenido la oportunidad de asesorar a la Sra. Benites antes del cambio implementado y considerando las características del líder del cambio **¿Qué recomendaciones le habría hecho?**

Caso Práctico 5. Autoridad y madurez del supervisor.

La situación que se narra surgió entre un supervisor y su grupo de trabajo de cuatro hombres y tres mujeres dedicados a probar e inspeccionar circuitos electrónicos en una mediana empresa. A ellos se les pagaba, además de un salario, un estímulo en razón de su productividad, pagado este premio a partir de una cuota de producción mínima diaria. La organización del personal de la compañía incluía un consultor cuya responsabilidad consistía en analizar problemas y asesorar a la alta dirección sobre cómo abordar dicha problemática y proponer soluciones. Las siguientes declaraciones de los puntos de vista de dos hombres son extractos de cinco entrevistas que el consultor tuvo con cada uno de ellos en un período de dos semanas.

Versión A (del señor Policarpo Benítez):

Escuche, creo que usted debería estar enterado de esto. Mi querido amigo Lucio Méndez está buscando una confrontación conmigo.

Recientemente, me informó el supervisor de control de calidad que Lucio, el obrero, está cargando doble y triple tiempo por revisar circuitos que inspecciona una sola vez. De hecho, esto es un engaño a la empresa y ya le he llamado la atención varias veces. Hace unos días me informaron nuevamente que lo seguía haciendo, y esta vez sí le dije las cosas claras: “¡Ya se ha salido con la suya durante mucho tiempo y voy a acabar con esto de una vez por todas!”. Sé que no le gustó que le hubiera llamado la atención, porque pocas horas después ya tenía encima de mí al representante del sindicato. Usted sabe lo que significa hablar con esa gente: defienden al empleado a pesar de que saben que está abusando de la compañía. De todas maneras, a ambos les dije que no iba a tolerar esto por más tiempo, y le dije a Lucio que si continúa haciendo este tipo de trabajo voy a pedirle a mi jefe que lo despidan o que lo castigue. Esta clase de comportamiento debe ser eliminada. Realmente me inclino a creer que el tipo es un débil mental, porque hablarle no significa nada para él. He tratado por todos los medios de convencerlo, pero ya me di por vencido, pues es un caso perdido; simplemente no surte ningún efecto lo que le digo. Es una situación muy desagradable para todos, pero realmente no sé qué más puedo hacer.

Versión B (del obrero señor Lucio Méndez):

De acuerdo con el sistema, como yo lo entiendo, se me concede un tiempo determinado para descolgar los circuitos de los ganchos, llevarlos hasta el banco y colocarlos en el soporte que los mantiene en posición mientras los inspecciono. Por conveniencia, y también para ahorrar tiempo, algunas veces me llevo dos o tres para inspeccionar. Esto es perfectamente legal, siempre lo hemos hecho. Policarpo, el supervisor, tiene otras ideas: dice que estoy engañando a la compañía. Hace uno o dos días vino hasta mi lugar y me dijo lo que pensaba del asunto: “¡Caramba, ya lo creo que discutimos!”. No es solo el hecho de que me haya llamado la atención, sino la forma en que lo hizo. Es un tipo sarcástico como nunca he visto otro. No se contenta con decir lo que le molesta, sino que prefiere hacerlo de manera que le dan ganas a uno de que se lo trague la tierra ¡Qué tipo! No me importa que me llame la atención, pero me gusta ser tratado como una persona y no regañado como niño grosero por un maestro. Ha estado actuando así desde que es supervisor. Yo lo conocí cuando solo era uno de nosotros, pero desde que lo ascendieron ha perdido sus modales amistosos

y parece que tiene dificultades para manejarnos. De hecho, he notado que se ha vuelto así desde que se casó. Yo no sé si esto tenga alguna relación, pero sé que es un hombre distinto del que era hace algunos años, cuando era simplemente un obrero.

Cuando me habló así, el otro día, me enfurecí tanto que llamé al representante del sindicato. Yo sabía que mi manera de trabajar estaba permitida por el contrato, pero quería ponerlo en dificultades porque insiste en tratarme de manera sarcástica.

Ya estoy cansado de toda esta situación. Estoy tratando por todos los medios de que me corran, pero si no lo logro y me obligan a seguir aquí, lo voy a fastidiar de todas las formas que pueda. No voy a seguir soportando sus niñerías.

Cuando el representante sindical lo interrogó, finalmente tuvo que retractarse, pues de acuerdo con el contrato un empleado puede utilizar cualquier método o herramienta que ahorre tiempo con objeto de acelerar el proceso. Durante la discusión conmigo y con el representante sindical, Policarpo me acusó de que la forma en que trabajo es deshonesto y amenazó con “hacérselo saber a los jefes”, a menos que el sindicato me obligara a no seguir trabajando así; pero esto no le sirve de nada, pues lo más que puede conseguir es que me transfieran, que es lo que yo quiero.

Mire, él sabe que canto profesionalmente fuera de mi horario de labores; cuando me oye cantar en el trabajo y la gente habla de mi carrera musical, supongo que se imagina que me siento tan seguro porque tengo otros medios para ganarme la vida. Realmente a mis compañeros les gusta que cante mientras trabajamos, pero él cree que los molesto y los hago “flojear”. Es curioso, pero por alguna razón creo que tiene un trato preferencial con las tres mujeres de nuestro grupo, porque es igual con los muchachos que conmigo, pero con las chicas se porta más decente. No sé qué pretende.

En algunos casos dejo el trabajo un poco más temprano y me voy al baño a asearme para la comida. Algunas veces otros van conmigo, por lo que Policarpo automáticamente cree que soy el cabecilla, y por tal motivo me culpa de todo.

Como usted puede ver, estoy marcado. Me vigila todo el tiempo como un halcón y naturalmente me hace sentir muy incómodo, por eso estoy seguro de que lo mejor es que me traslade. Se lo he pedido, pero no me dio ninguna respuesta. Mientras yo siga aquí me voy a mantener tranquilo, pero en cuanto tenga una buena oportunidad, ¡se la voy a hacer, y buena!

Preguntas:

1. Después de haber leído en grupos, elaboren una descripción de los hechos significativos que tienen trascendencia administrativa-directiva, de liderazgo formal e informal de los actores.
2. Analiza la versión y posición del supervisor Policarpo Benítez: su liderazgo en relación con la teoría “X” y a la “Y”.
3. Conforme a la Teoría de Maslow, **¿por qué el desarrollo emocional e integral del trabajador está limitado por la forma en que es dirigido?**
4. **¿Qué tipo de liderazgo está utilizando el supervisor?**
5. Analiza la versión del trabajador Lucio Méndez.
6. **¿Hay un problema de actitudes y valores que puede afectar a la cultura organizacional? ¿En qué sí y en qué no?**
7. Si el comportamiento de los supervisores y trabajadores fueran repetitivos en una empresa, **¿cómo aplicarías el DO a partir de esos elementos?**

Caso Práctico 6. Don Blas y el ingeniero Velásquez.**ANTECEDENTES**

Rodamientos Automotrices S.A. de C.V., es una industria con licencia para usar y producir baleros y otros rodamientos para la industria automotriz con una marca japonesa. Se estableció en Juriquilla, Santiago de Querétaro (México). Cuenta con 700 trabajadores en dos turnos, incluyendo al personal directivo y administrativo, así como la fuerza de ventas.

Su producción está destinada básicamente a la industria automotriz y a repuestos que vende a través de refaccionarias y fabricantes de autopartes móviles. Su sistema de producción consiste en procesos semiautomatizados y con un estricto control de calidad tanto de los insumos como del producto terminado, y desde hace tiempo está certificada por ISO: 9000, Quality Systems automotriz japonés y estadounidense, además del NOM obligatorio.

ESCENARIO

En una de las juntas que se realizaban los lunes de cada semana, el ingeniero Velásquez, egresado de un tecnológico de prestigio y a la sazón con cinco años de antigüedad en la empresa, quien la dirigía

en su carácter de superintendente de procesos, vehementemente señalaba que no se debían seguir usando las pinzas hechizas en el ensamble de los baleros, ya que para eso la compañía japonesa licenciadora había diseñado la herramienta denominada “ostra”. Informó a su vez que don Blas, un obrero de los más antiguos, creativo y carismático, había sido despedido el viernes anterior por no obedecer a la autoridad, despido del cual todos los obreros de la planta tenían ya conocimiento.

Don Blas era precisamente quien había diseñado las pinzas hechizas en una ocasión en la cual no había “ostras” (pinzas) disponibles en buenas condiciones, y las nuevas estaban en camino desde Japón. Las pinzas hechizas llegaron a ser conocidas como “las chatas” en el argot secreto de los operarios, lo cual les permitía usarlas a escondidas, ya que su utilización cotidiana se hacía a pesar de la prohibición del ingeniero Velásquez. Los obreros preferían trabajar con las pinzas hechizas porque con ellas podían efectuar en menor tiempo las operaciones que se hacían con esa herramienta.

Entre los trabajadores se corría el rumor de que don Blas había retado al ingeniero Velásquez al asegurarle que su diseño era mejor que el japonés porque permitía ahorro de tiempo en el proceso y con ello ganaba más la empresa, y que por envidia del ingeniero no aceptaba su mejora a las pinzas tipo “ostra”, ya que permitirían que los obreros ganasen más dinero al lograr producir mayor cantidad de piezas por turno, pues en el contrato de trabajo se estipulaba un incentivo económico por volúmenes de producción individual superiores al estándar. Sin embargo, esto era simplemente un rumor, pues don Blas nunca había dicho eso y fue despedido incluso solo por ser el supervisor en un proceso donde los obreros las utilizaban a escondidas. Él mismo no las había utilizado desde el día de la orden. Sin embargo, él prefirió callar que enfrentarse con el jefe.

Lo que sí sostenía abiertamente en favor de sus pinzas era que las “ostras” habían sido diseñadas para trabajar con aceros extranjeros cuyo tipo no se producen en el país, y que en última instancia, hasta donde él tenía conocimiento, no se había presentado el caso de devoluciones por parte de los clientes de ninguno de los baleros que se habían procesado con ellas, mismos que podían ser fácilmente identificados por su número de serie.

Se supo que don Blas, antes de retirarse de la empresa sumamente inconforme con su despido, había manifestado que él demandaría su reinstalación ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Juan Pérez, empleado con más de 17 años de servicio en la empresa y nuevo supervisor del mismo proceso en el cual trabajaba don Blas, consideraba el despido como una injusticia. Juanillo, como le decían sus amigos, ejercía un alto grado de autoridad moral entre los trabajadores debido a su carisma y a su destreza manual. Tampoco le parecían válidas las razones sostenidas por el ingeniero Velásquez en cuanto a que el control “científico”, como le decía el ingeniero, era norma incuestionable que debía seguirse al pie de la letra.

Juanillo se atrevió a decirle al ingeniero Velásquez que ellos podían demostrar a la empresa que eran mejores las piezas ensambladas con las pinzas hechizas que las que se ensamblan con las pinzas “ostras” japonesas, por lo que el despido de don Blas no se justificaba, y que si en última instancia caía la producción no era culpa de los trabajadores, ya que, como afirmaba don Blas, las “ostras” fueron hechas para aceros japoneses, y era más tardado hacer los cortes con ellas. Muy molesto, el ingeniero Velásquez contestó que, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo vigente en el país, es potestad de la empresa fijar los métodos y procedimientos de producción, y que conforme al artículo 47 de dicha ley, en la fracción XI se señala como una causal de rescisión del contrato laboral, sin responsabilidad patronal, “desobedecer el trabajador al patrón o su representante, siempre que se trate del trabajo contratado”. Por lo tanto, si algún trabajador de Rodamientos Automotrices S.A. no aceptaba la decisión, sería despedido como don Blas.

Después de lo dicho, el ingeniero Velásquez se dirigió a la concurrencia recordándoles que el trabajo es una fuente de autorrealización, y que si una empresa desea lograr producción con calidad debe respetar las normas de fabricación, además de que si se obtiene la licencia, se debe respetar la norma, ya que de lo contrario se perdería.

Uno de los empleados declaró: “¡El despido de don Blas no tuvo causa justificada! Lo único que él buscaba era cumplir con la producción, porque el dinero que se da como incentivo francamente no vale la pena. La empresa, cuando le conviene, sí permite que se usen las pinzas hechizas, como cuando no hay “ostras”. Considero que la regla debe ser pareja”.

El ingeniero Velásquez contestó: “¡Esa es una facultad discrecional de la empresa. Nosotros mandamos y ustedes obedecen!”, y procedió a retirarse.

Una vez de espaldas y casi al alcanzar la puerta, se oyó un chiflido anónimo, ante lo cual el ingeniero indicó a Juan que le acompañara a su oficina.

Al llegar a ésta, el ingeniero amenazó a Juan diciéndole que si seguía de líder de los trabajadores correría la misma suerte que don Blas. Juan respondió: “No tengo la culpa de que los muchachos me sigan. Si no se puede hablar en las juntas, ¿para qué venimos? Mejor díganos todo por escrito. Y tampoco entiendo para qué vino el señor del curso de Calidad Total para certificación de ISO 9000”. Dicho lo anterior, se retiró diciendo que si corría la misma suerte que don Blas, le notificaría la causal con bases sólidas.

Nota: Los ingenieros industriales trabajan en el área de producción, están capacitados para diseñar procesos productivos de diferentes ramas de la industria, y conocen métodos de planeación y control de la producción; además, conocen diferentes tipos de equipo industrial, y gracias a los manuales pueden mantener las máquinas y las plantas industriales en óptimas condiciones. Sin embargo, el elemento humano no es su “fuerte”.

Te invitamos a que reflexiones al respecto y contestes las siguientes preguntas:

- 1. ¿La formación de ingeniero requiere de conocimientos de carácter psicológico-administrativo para capacitarse en materia de supervisión?**
- 2. ¿Qué efectos psicológicos y sociológicos puede traer la falta de conocimientos sobre estas materias en una planta industrial?**
- 3. Las franquicias son rígidas en lo referente a la aplicación del procedimiento, ya que lo que venden a la empresa es una marca y un procedimiento que da seguridad al usuario. Por tanto, en ocasiones las empresas no pueden modificar los procedimientos. ¿Qué debería hacer la empresa para aprovechar la creatividad de los trabajadores, pese a esa limitación?**
- 4. Evalúa el “liderazgo” de los supervisores de esa planta. ¿Qué les falta, a pesar de que pueden ser excelentes ingenieros?**

CAPÍTULO IV

4

Negociación y Conflicto

4.1 Los Conflictos

4.1.1 Introducción. El conflicto como rasgo de comportamiento característico del ser humano tiene varios enfoques, orígenes y efectos; sin embargo, nos centraremos en aquellos en los que se producen dentro de los equipos de trabajo. Empecemos diciendo que el conflicto se da cuando una persona o grupo de personas, perciben que están siendo o van a ser afectados de una u otra manera hacia sus propios intereses.

Sabiendo esto, es preciso que entendamos que dentro de las organizaciones el conflicto es algo habitual y que por lo tanto, se lo debe considerar como parte del proceso de desarrollo, ya que emerge de las diferentes costumbres y creencias que tienen sus individuos. Lo importante aquí, es el aprendizaje que obtengamos de cada uno de estos eventos.

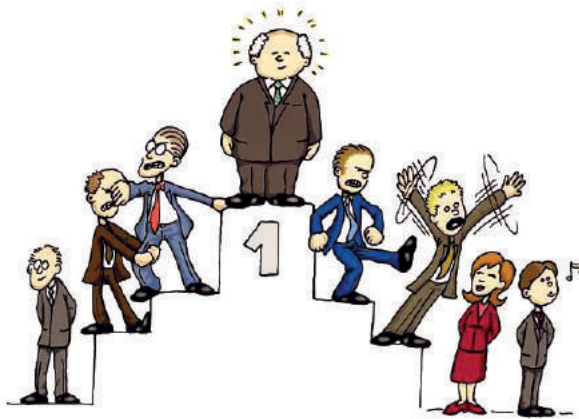
Cuando pensamos en la palabra “conflicto”, a menudo imaginamos una situación hostil y agresiva; sin embargo, hay quienes de inmediato empiezan a pensar en la solución y las oportunidades de cambio y mejora, lo que indica que cada persona tiene una forma distinta de reaccionar ante una misma situación. Pero, ¿en dónde está la clave? Pues bien, las personas que abordan de manera objetiva un conflicto han pasado por uno antes y, lo más importante, han tenido una curva de aprendizaje positiva de ello.

A pesar de todo esto debemos ser conscientes de que los conflictos siempre van a existir y van a variar de un equipo a otro; por consiguiente, lo importante es diseñar, desarrollar e implementar un método propio basado en elementos propios del comportamiento de tu equipo que permita su adecuado manejo.

4.1.2 Tipos de conflictos. Para el manejo de conflictos dentro de equipos de trabajo desarrollaremos un modelo basado en cuatro elementos clave agrupados en dos pilares fundamentales: la gestión técnica, enfocada en procesos y resultados; y la gestión humana, enfocada en el manejo del poder o liderazgo y el desarrollo individual.

- 1. Conflictos de carácter técnico.** Radican en instrumentos como planes estratégicos, sistemas de medición de indicadores, sistemas de gestión de calidad, entre otros. Estos preceptos se deben tratar de manera técnica para conseguir consensos de trabajo.
- 2. Conflictos de procesos.** Las organizaciones, durante su proceso de creación, desarrollo y consolidación, pasan inevitablemente por tres etapas que definen su estilo de liderazgo y que son la creación de un ambiente de trabajo caracterizado por los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura, sobre la base de los cuales se desarrolla enseguida a la segunda, el clima laboral, que está dado por las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, mismas que al madurar y alinearse o no con los procesos y políticas organizacionales, dan lugar a la tercera, la cultura organizacional.
- 3. Conflictos de poder.** Pese a que se refiere al liderazgo, el enfoque del “poder” está dado por cuanto la clave para manejarlo es la negociación. Este tipo de conflicto es el más habitual, pues se basa en los diferentes puntos de vista que hay entre las personas, más aun dentro de una organización. A menudo, este tipo de conflicto es el resultado de que las partes no son capaces de resolver sus diferencias con los demás, sin hallar puntos de vista similares para solucionarlo.
- 4. Conflictos de desarrollo.** No todos tus colaboradores estarán totalmente alineados con la visión, misión o enfoque estratégico de la empresa; es una realidad muy común y natural en los equipos de trabajo. Estas y otras divergencias similares, cuando son identificadas y adecuadamente manejadas, generan la llamada “tensión dinámica”, entendida como un proceso en el que los diferentes puntos de vista entre miembros de un equipo, son precisamente los que generan mayor necesidad de creatividad e innovación en las empresas. ¿Tienes colaboradores que trabajan contigo porque necesitan el trabajo?; esta es una realidad, es legítima y también es válida, y es posible manejarlo para que sus aportes sean tan buenos como los de cualquier otro. El comportamiento visible más común es el llamado “conflicto de intereses”.

Figura 132
Los conflictos como consecuencia para obtener poder



4.1.3 Identificación de tipos de conflicto.

La clave para identificar este tipo de conflictos consiste en hacer un mapeo del propósito que persiguen los colaboradores en el largo plazo.

La siguiente pregunta y respuesta de tus colaboradores te ayudará a identificarlos: ¿Cuál es tu propósito para los siguientes X años? Si no lo sabe, ayúdalo a encontrarlo; si piensa que no lo puede lograr, ayúdalo a conseguirlo; pero si percibes que no lo quiere hacer, lo vas a extrañar.

El manejo adecuado de un conflicto en el plano personal requiere de mucha objetividad, ya que deberás tomar decisiones en el camino y no querrás equivocarte, sobre todo al tratarse de personas. Estos dos últimos tipos de conflictos que se mencionaron son de tipo personal; por consiguiente, recuerda: ¡Las cosas personales, trátalas personalmente!

Como puede verse entonces, los tipos de conflictos están dados en el contexto del comportamiento humano y por lo tanto, en la personalidad como fuente y a la vez repositorio de creencias de cada uno. Siendo así, podríamos decir que, en principio, existen tantos tipos de conflictos como personas o al menos tipos de personalidades existen; sin embargo y a la luz de las neurociencias aplicadas, hemos tomado como referente para este tema de estudio, los cuatro grandes rasgos que son comunes a todos los seres humanos y cuya base fisiológica se ubica en el cerebro, más exactamente, en la fina capa neuronal que recubre los hemisferios cerebrales.

El hemisferio derecho, a través de las interacciones que se generan entre el córtex y las partes más profundas de su anatomía, administra todos los comportamientos visibles relativos al liderazgo como función superior del poder y del desarrollo individual como función superior del proceso de aprendizaje de cada persona.

Por otro lado, el hemisferio izquierdo, igualmente, a través de las interacciones que se generan entre su córtex y las porciones neuroanatómicas más profundas, estarán administrando los comportamientos visibles relativos a los procesos complejos aplicados a la organización como una función superior de la comprensión de las relaciones interpersonales reguladas y documentadas en

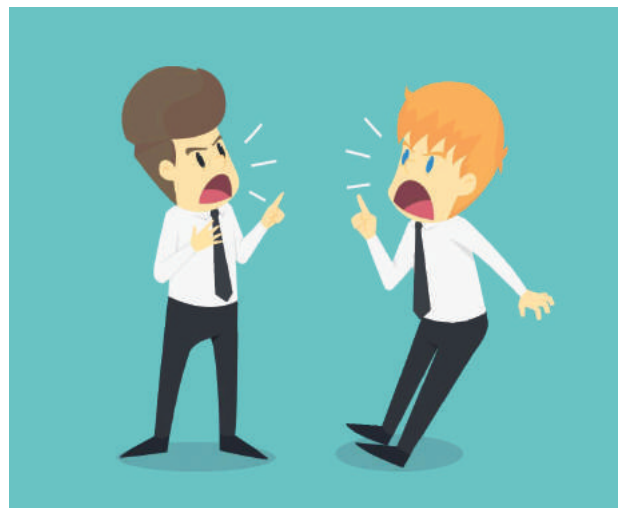
normas y estándares organizacionales, y; el pensamiento abstracto representado por los resultados a alcanzar, proyectados e históricos expresados como parte de la función superior de la comprensión numérica, conjugada con el significado que esos datos le dan a nuestro quehacer laboral.

4.1.4 Consecuencias. Los conflictos se generan en diferentes entornos organizativos y se pueden gestionar soluciones positivas, pragmáticas y desarrolladoras para resolverlos. Sin embargo, este comportamiento visible y sus posibles consecuencias dentro de la organización, lamentablemente se direccionarán hacia malos resultados.

Conforme a la Ley de Murphy (1949): *“Si algo malo puede pasar, pasará”* (enunciado basado en un principio empírico que trata de explicar los hechos acontecidos en todo tipo de ámbitos).

Los problemas más habituales que se originan por este hecho son los llamados “territoriales” y surgen cuando al momento de tomar decisiones las responsabilidades se traslapan, dejando muy confuso el ámbito de acción de cada colaborador. Se debe evitar esta situación por lo que es recomendable asegurar que las funciones y los espacios de cada miembro del grupo deben estar estrictamente especificados. No olvidemos que un mal ambiente laboral afectará las responsabilidades, metas y resultados.

Figura 133
Los conflictos generan diferencias en entornos organizativos



4.2 Manejo del estrés y situaciones difíciles.

Las sociedades actuales sin lugar a dudas, se caracterizan por un ritmo acelerado en todas las esferas de la vida. Espacios donde se demanda y se espera lo mejor de cada uno, además de una capacidad de respuesta que en muchas ocasiones sobrepasa nuestras posibilidades reales. De ahí que se vivencien situaciones de malestar o nos sintamos sobreexigidos en las diferentes funciones que realizamos y experimentemos la sensación de no poder más.

Momento a partir del cual comenzamos a experimentar estrés.

4.2.1 El estrés. Según la OMS (1994): *“Es la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un sujeto que busca adaptarse y reajustarse a estímulos tanto internos como externos; no es una enfermedad pero sí puede causar en el ser humano daños graves e irreparables”*.

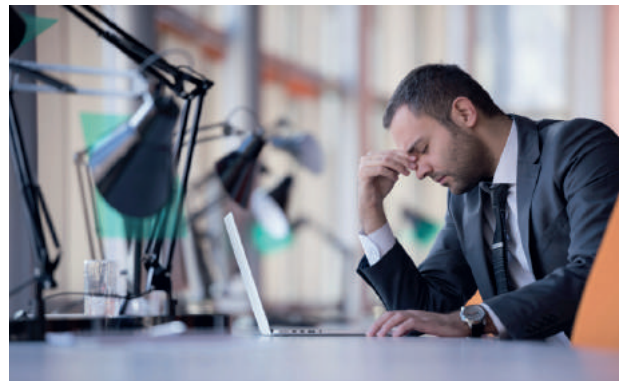
4.2.2 Tipos de estrés. Siguiendo con la OMS (1994) indica que existen dos tipos de estrés:

1. **El Estrés Positivo:** Se logra manifestar un nivel óptimo de activación para realizar las actividades cotidianas, y este ejerce una función de protección del organismo.
2. **El Estrés Negativo:** Es un nivel de activación del organismo, excesivo o inadecuado a la demanda de una situación y puede provocar malestares en la persona.

Todos nos sentimos estresados en algún momento a lo largo de la vida; sin embargo, el estrés que continúa por más de unas cuantas semanas puede afectar nuestra salud. El primer paso para manejar el estrés es reconocer la presencia del mismo; esto es posible que se manifieste en forma de alteraciones en sus hábitos de sueño, alimenticios, estados de ánimo, rendimiento físico o mental.

Figura 134

El estrés puede causar severas alteraciones físicas y mentales



4.2.3 Tipos de estresores. Podemos afirmar que el estrés se produce debido a un estímulo que se denomina “estresor”. Pueden ser agentes internos o externos que causan malestar y alteraciones. Existen dos tipos de estresores, según la OMS (2014):

1. **Los Estresores Externos:** Exigencias del rol que se desempeña, ambiente físico y demandas sociales. Aspectos de la organización ya sea la familia o en su trabajo.
2. **Los Estresores Internos:** Características personales, edad, nivel de destrezas, experiencia, motivaciones.

Las organizaciones laborales no están exentas de este fenómeno, varias han sido las investigaciones referidas al tema, e incluso han abordado otros elementos como las situaciones difíciles. No obstante, predomina el estrés como elemento de riesgo psicosocial más frecuente.

El estrés en la esfera laboral, según Moreno y Báez (2010): *“Es probablemente el riesgo psicosocial primero y más global de todos porque actúa como respuesta general ante los factores psicosociales de riesgo. La Comisión Europea define el estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo”* (p. 22).

4.2.4 El Síndrome de burnout o Desgaste profesional. Está asociado al proceso de estrés recurrente y sostenido por largo tiempo. Según Moreno y Báez (2010): *“El desgaste profesional consiste en el resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional que termina en un estado de agotamiento emocional y de fatiga desmotivante para las tareas laborales. Su carácter de riesgo laboral proviene de la extensión alcanzada, de las importantes consecuencias laborales y personales que puede tener y de la incipiente preocupación legal y jurisprudencial que ha tenido. Se diferencia del estrés como riesgo psicosocial en sus mayores efectos sobre el agotamiento emocional, más que en el físico, y su consiguiente pérdida de motivación laboral”* (p. 42).

Es importante que como líder conozcas el efecto del estrés y el burnout a nivel individual y organizacional. Para poder prevenirlo:

- En los individuos: Son numerosos los efectos a nivel individual y abarcan desde la monotonía, la fatiga, el cansancio hasta el hastío psíquico y la desmotivación de lo cual se desprenden bajos niveles de rendimiento laboral, pérdida de la calidad en el desempeño de las funciones, disminución de la motivación hacia las tareas organizacionales entre otros. En algunos casos cuando es muy avanzado, el efecto puede llegar hasta poner en riesgo la salud física y mental del trabajador.
- En la organización: Las consecuencias negativas de los riesgos psicosociales no afectan solo a la salud física y mental de los trabajadores, sino al mismo funcionamiento de la organización y la empresa (Cox, Griffiths, y Rial-Gonzalez, 2000). Los riesgos psicoso-

ciales (el estrés y el burnout), son riesgos para las empresas y organizaciones que repercuten sobre sus niveles de funcionalidad, productividad, eficacia y eficiencia. (p. 76).

Según Knap (2001): *“Los riesgos psicosociales, entre estos el estrés y el burnout, son el conjunto de riesgos para la salud en el trabajo, no son ajenos a la línea de negocio de la organización sino que la afecta internamente, disminuyendo sus posibilidades. La salud en el trabajo es parte de la salud global de la empresa, incluida la económica. Absentismo, presentismo, e intenciones de abandono son algunos de los síntomas más visibles de este fenómeno”*.

Figura 135

Según Knap: *Es un riesgo que afecta los negocios y el trabajo*



4.2.5 Medidas preventivas. Como líder de conjunto con los especialistas en Higiene y Seguridad Laboral es necesario tomar medidas preventivas que estén dirigidas hacia las fuentes del estrés.

Algunas medidas preventivas en el plano individual están relacionadas con elementos propios de la Inteligencia Emocional, estos son:

- Fortalecer su metacognición.
- Potencie sus recursos personales.
- Sea asertivo y empático.

En el plano de la Organización Laboral las medidas preventivas son las siguientes:

- Mejorar el horario de trabajo para compatibilizarlo con las responsabilidades de otro tipo.
- Que las demandas del trabajo se correspondan con las capacidades del individuo.
- Brindar la suficiente autonomía al trabajador para que planifique su tiempo, establezca sus propias pausas y los procedimientos a emplear.
- Así mismo podemos apoyarnos en un ritmo y volumen de trabajo adecuado.
- Mejorar los canales de comunicación.

¿Cómo reducir el nivel de estrés, de manera general?

- ✓ **Practicar ejercicios:** Realizar actividades físicas todos los días es la mejor y más fácil manera de lidiar con el estrés. Busque algo que le guste hacer: ya sea caminar, montar bicicleta, nadar o bailar, y hágalo siempre que pueda.
- ✓ **Hacer algo que disfrute:** Puede ser algo tan simple como leer un buen libro, escuchar música, ver su película favorita, tener una mascota y salir a pasear. O comience un nuevo pasatiempo o clase. Sin importar lo que elija, intente hacer al menos una cosa al día que sea solo para usted.
- ✓ **Aprender nuevas maneras para relajarse:** La práctica de técnicas de relajación es una gran manera de lidiar con el estrés del día a día. Existen muchos tipos, desde respiraciones profundas y meditación hasta otras más complejas.
- ✓ **Formarse hábitos sanos:** Duerma lo suficiente, esto le ayudará a pensar con claridad y a tener más energía. Consuma una dieta saludable lo cual le dará energía a su cuerpo y a su mente.

4.2.6 Técnicas para combatir el estrés. Existen variadas técnicas para combatir el estrés, en la práctica diaria se utilizan técnicas cognitivas para regular las emociones, pues en la base y origen del estrés se encuentra la dificultad para controlar las emociones ante situaciones difíciles. Estas son las siguientes:

- **Técnica de Afirmaciones positivas:** Para poder llenar nuestra mente con afirmaciones positivas hemos de vaciarla de pensamientos negativos, para ello, primero debemos detectar cuáles son los pensamientos que generan, mantienen o incrementan nuestras emociones negativas y nos hacen sentir tristes, enfadados, ansiosos, asustados, etc. Una vez identificados, los hemos de sustituir por otros más positivos. Una vez hecho esto, solo hay que ponerlo en práctica y cada vez que aparezca el pensamiento negativo cambiarlo por uno positivo de manera automática.
- **Técnica de Detención del pensamiento:** Se trata de que cuando notes malestar prestes atención a los pensamientos que estás teniendo, e identifiques las connotaciones ne-

gativas que tiene para ti. Luego te des órdenes a ti mismo que busquen la interrupción del pensamiento que evoca la emoción, como: “¡Para!”, “¡Ya!”, “¡Basta!”.

Tras esta auto instrucción sustituye los pensamientos detectados como negativos por afirmaciones positivas. Se deberá practicar para llegar a dominarla.

- **Técnica de Ensayo mental:** Consiste en visualizar que la situación temida se desarrolle sin problemas, y te sientes seguro y relajado porque estás satisfecho con tu manera de actuar. Puedes apoyarte en consignas como: “¡Lo estoy haciendo bien!”, “¡Yo puedo!”, “¡Qué bien me siento!”. Esto reforzará la técnica.

Así mismo, planea tu actuación del acto y practícalo mentalmente de manera repetitiva para alcanzar esta técnica.

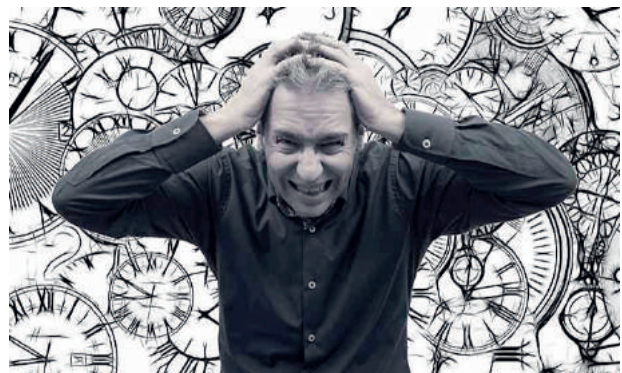
Con cada ensayo mental el nivel de ansiedad se irá reduciendo y esta sensación te dará mayor confianza para superar la situación de manera exitosa.

Así también, se pueden tomar acciones que desde el orden individual permitan aumentar las emociones positivas en tu vida diaria:

- ✓ Identifica y registra tus emociones positivas. Puedes escribirlas si deseas.
- ✓ Concéntrate en una emoción positiva específica y haz algo para aumentarla. Puedes ejercitarlas.
- ✓ Utiliza una colección de experiencias positivas y/o agradables como estímulo.

Es válido aclarar que los recursos expuestos tienen un tiempo y ritmo de apropiación diferentes en cada sujeto, pues poseemos capacidades y habilidades desarrolladas de manera diferente ya que no todos tenemos igual nivel de aprendizaje, las mismas destrezas y somos sobresalientes en las mismas operaciones de la vida diaria, por lo que vamos a usar de modo diferente la Inteligencia Emocional.

Figura 136
El tiempo que dure el estrés será perjudicial para el individuo



La Inteligencia Emocional es muy útil en el afrontamiento de situaciones difíciles porque nos brinda recursos para prepararnos con anterioridad a la situación que se hará frente, nos fortalece personalmente al incorporar o potenciar recursos como: autoestima, autovaloración, autorregulación con énfasis en los aspectos emocionales, amplía el diapasón de respuestas en nuestro repertorio conductual a la par que le otorga flexibilidad, además de potenciar el respeto al otro y a sí mismo, entre otros elementos.

4.3 La Negociación.

La palabra negociación ha cobrado una importancia tan marcada que la sitúa por encima de otras formas de solución de conflictos, como son el arbitraje, los procesos judiciales o el uso de mediadores, tanto en la arena internacional como en las relaciones económicas y comerciales entre países, organizaciones y empresas.

Desde mediados de la década del 70 se vienen produciendo profundos cambios en el entorno en que se mueven las organizaciones.

Podemos definir a la negociación como un proceso técnico por medio del cual las personas resolvemos conflictos. Durante este proceso se buscan ventajas individuales y/o colectivas, acordando líneas de conducta que procuren obtener resultados favorables para las partes y que sirvan a sus intereses.

4.3.1 Categorías de negociación.

- **La negociación dura:** Es aquella en donde chocamos con una persona difícil de persuadir y que tiene bien claro su objetivo al llevar la negociación.

Para llevar adelante una negociación dura, de manera objetiva, se debe aplicar los siguientes principios:

- Tienes que estar preparado para la mayor parte de situaciones en la negociación.
- Toda negociación debe tener intereses mutuos o propósitos similares.
- Todo acuerdo tiene pros y contras, por ello es necesario buscar una solución y no generar más conflictos.

- **La negociación blanda:** Es aquella en la cual los participantes se caracterizan por ser amistosos. El objetivo es el acuerdo, hasta el punto en que se aceptan pérdidas para lograrlo. Ahora, si un negociador blando se enfrentara a un negociador duro, el primero estaría en clara desventaja y, aunque llegaran a un acuerdo, seguramente no sería el mejor. Por ello, debes tener muy en claro los puntos de convergencia y los de divergencia. Esto te dará objetividad al momento de plantear tu postura, o bien de cederla en pos de un acuerdo beneficioso para las partes.

4.3.2 Las 4 “A” en la negociación. Volvamos a recordar nuevamente lo expuesto: Lo primero que debemos saber es que la negociación es un proceso técnico por medio del cual las personas resolvemos nuestros conflictos. Mediante este proceso se buscan ventajas individuales y/o colectivas, acordando líneas de conducta que procuren obtener resultados favorables para las partes y que sirvan a sus intereses.

Con este enfoque en mente, hay una manera interesante de preparar tu pensamiento negociador con enfoque positivo antes de entablar una negociación. Se trata del Método Ignaciano conocido como el Método de las 4 “A”:

1. **La primera “A” es de “Aceptación”.** Es muy importante que te permitas “Aceptar incondicionalmente” todo lo que la otra persona tiene que decir y argumentar, esto permitirá que tú tengas una visión muy amplia de tus posibilidades de negociación.
2. **La segunda “A” es de “Análisis previo”.** Una vez que la otra persona se ha expresado suficientemente, haz un análisis de los puntos en los que, a tu criterio, puede haber opción de negociación. Es muy importante buscar puntos de negociación; es decir, aceptación de las partes.
3. **La tercera “A” es de “Absolución”.** Debes sentirte muy cómodo sabiendo que has resuelto hasta la última duda respecto de lo que se va a negociar, dejando así sobre la mesa todas las posibilidades a tratar. Hasta aquí, eres tú quien maneje unilateralmente el proceso.
4. **La cuarta “A” es de “Aplicación”.** Es aquí en donde ya empiezas a negociar con una mentalidad positiva. Es muy importante, además, que te prepares técnicamente. Para ello, existen varios tipos de esquemas.

4.3.3 Breve mirada al Método Harvard. Es la Negociación por Principios, mejor conocida como el “Método Harvard de Negociación”, ya que fue desarrollada durante un proyecto de investigación por la Universidad de Harvard que estudiaba los problemas de negociación, así como métodos mejorados de negociación y mediación a todos los niveles.

La Negociación por Principios establece que es más práctico negociar buscando intereses comunes y evitar la confrontación muy habituales en estos procesos. Sin embargo, es muy importante identificar, y de ser posible, registrar los puntos de divergencia para darle objetividad al proceso mismo.

Las personas negociamos constantemente, tomando decisiones, solucionando problemas, etc. En medio de ello, muchas veces nos enfrentamos a personas que son intransigentes, no quieren negociar, son más poderosas y en ocasiones, incluso, faltan a la ética o el profesionalismo.

En la negociación “dura” se suele ser duro con las personas y duro con el problema; en la negociación “blanda” se suele ser blando con las personas y blando ante el problema. En la Negociación por Principios el elemento clave es ser “duro” con el problema y “blando” con las personas.

¿Cómo hacerlo? Te invito a que búsqes siempre llegar a acuerdos, establecer límites, conceder mas no ceder, y detectar claramente cuál es la necesidad que tanto tú como la otra parte tienen. Sobre la base de esto, generen compromisos a ser cumplidos por cada una de las partes.

El “Método Harvard de Negociación” sugiere siete elementos clave que son:

1. **Alternativas al desacuerdo.** No siempre una negociación es exitosa o bien se logran acuerdos precipitados a causa de la presión que ejerce la otra parte: “¡Tómalo o déjalo!”. Debemos prever lo que suceda si “lo dejo”. ¿Cuáles son mis alternativas y las de ellos? Recuerda siempre tener claros los puntos de convergencia y de divergencia.
2. **Intereses y posiciones.** El interés es todo aquello que no podemos intercambiar con las otras partes; es lo que necesito que sea aceptado. Las posiciones son la actitud que cada uno tiene acerca del tema a negociar. Estos son puntos de convergencia y divergencia.
3. **Opciones.** Identificar toda la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses. Un acuerdo es mejor si se incorpora la mejor de muchas opciones.
4. **Criterios.** Los criterios tienen que delinarse perfectamente para que el acuerdo al que se va a llegar deba ser con prudencia y justa para ambas partes. Es importante para

nosotros que la otra parte tenga la sensación de habernos “ganado”, aunque ello no sea cierto y nosotros hayamos conseguido nuestros objetivos. Este ejercicio ayudará además a descubrir nuevos intereses y opciones útiles a la negociación.

5. **Relación.** Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo. Para una buena relación, no debes mezclar problemas de índole personal con problemas esenciales de la negociación.
6. **Comunicación.** Tu manera de comunicar tiene un impacto crítico en el resultado de la negociación, especialmente cuando la negociación se hace por medios no presenciales como el e-mail, documentos de propuestas y contra propuestas, entre otros, siempre es preferible negociar cara a cara porque solo de esta manera es posible compartir información vital. La confianza y la aportación se establecen mucho más fácilmente cuando las partes se conocen, lo que sería imposible hacerlo por teléfono o con e-mail entre extraños.
7. **Compromisos.** Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Pueden efectuarse en el curso de una negociación. Podríamos llamarlos el “borrador del contrato”. En general, un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas hayan tenido planteamiento y estructuración, y hayan sido diseñadas para que se conviertan en acuerdos duraderos, de fácil comprensión y verificables.

Figura 137
El Método Harvard de negociación



Recuerda siempre que es mejor documentar el proceso de negociación, validarlo e implementarlo como un procedimiento, y de ser posible, como una política empresarial dedicada a la solución de conflictos, esto conllevará a generar una curva de aprendizaje positiva.

4.4 Etapas de negociación.

Antes de aplicar cualquier modelo de gestión para la negociación, es preciso tener muy claro qué significa y qué no significa “negociar”. A menudo confundimos entre negociar y resolver conflictos que son actividades parecidas y hasta relacionadas –son procesos parecidos– pero no iguales. Para resolver un conflicto, no necesariamente debes negociar, de hecho, la resolución de un conflicto en el cual las partes no evidencian solución con acuerdos mutuos, son encargadas a un tercero para que decida (un juez).

Por otra parte, negociar implica la utilización de todo tipo de recursos y herramientas técnicas que permitan llegar a un acuerdo favorable para ambas partes, aquí la palabra clave es “acuerdo”, pues, a diferencia de una simple resolución, un proceso de negociación requiere que el conflicto sea mirado por las partes como un tercero con el cual tienen que lidiar, indudablemente, este ejercicio, permite que los involucrados se esfuercen en encontrar puntos de acuerdo que los lleve a tomar una decisión favorable para ambos.

Existen varios elementos clave para que un proceso de negociación dé el resultado esperado por las partes; sin embargo y si no quieres perderte al momento de armar tu estrategia, debes hacer una selección previa de los que más se ajusten a la realidad del conflicto que estás manejando, para ello, te invito a considerar lo siguiente: Lo principal es considerar que el problema nunca debe caer entre las partes, sino que las partes deben estar siempre del mismo lado y que estén de acuerdo en el compromiso de solucionar el problema. Es importante que dicho compromiso sea documentado y formalmente aceptado por ambas partes ya que sobre este documento se construirá la estrategia para llegar al acuerdo deseado.

Figura 138
Etapas de negociación



También es importante tener muy claro que los conflictos son parte de la organización; por lo tanto, hay que dejarlos salir, identificarlos y darles tratamiento adecuado. Esto genera una curva de aprendizaje positiva durante el proceso, curva que también debe ser documentada a fin de que se instituya y se vuelva un compromiso general de ser posible.

Recuerde: Los conflictos son fuente de aprendizaje, no los evite; manéjelos y aprenda de ellos.

- **Etapa 1: La Prenegociación o preparación.**

Es una etapa que se caracteriza por acciones de inteligencia, es decir, búsqueda y análisis de la información. El elemento fundamental en la estructura de la negociación es la agenda, cuyo contenido define aspectos esenciales tales como: temas a negociarse, orden de tratamiento, local de relación, fecha de comienzo y conclusión, intervinientes directos y de apoyo.

El costo total del proceso de negociación debe ser proporcional a la magnitud de la operación que se está negociando.

Las principales acciones en el proceso de preparación serían las siguientes:

- a) *Constitución del equipo negociador:* Estará constituido por un jefe y por especialistas en varios aspectos funcionales. El grupo negociador actúa conforme a instrucciones, que pueden referirse a objetivos globales y un marco general acotando el espacio de negociación.
- b) *Evaluación del clima y condiciones generales de la negociación:* Permitirá apreciar el equilibrio y el grado de dificultad a enfrentar. Los factores relevantes a analizar comprenden:
 - Poder negociador
 - Experiencia negociadora de las partes
 - Necesidad del acuerdo
 - Análisis de interés
- c) *Fijación de objetivos y una estrategia global:* Cuando una de las partes acepta negociar es porque considera que espera obtener en la mesa una solución mejor que aquella de la cual dispone o podría llegar a disponer en otro contexto.

Los objetivos que se persigan se referirán a:

- Aspectos globales de la negociación
- Aspectos puntuales

- d) *Identificación y graduación de variables*: El equipo debe proceder a identificar y hacer un inventario de las variables que debe negociarse.
- e) *Marco operacional de cada variable*: El negociador deberá definir en la fase de preparación un esquema de comportamiento para cada variable identificada y clasificada; es necesario bastante análisis y elaboración.
- f) *Sistemas de compensación*: El carácter multivariable de las negociaciones determina que la transacción pueda conducirse tanto horizontal como verticalmente.

- **Etapa 2: La Negociación Formal.**

Es la etapa en la cual las partes exponen formalmente el problema y se discute una solución. Esta etapa implica la implementación de la estrategia y tácticas diseñadas anteriormente; es también el momento de testear hipótesis de comportamiento, objetivos, intereses, motivaciones, etc. La fase de la negociación formal concluye cuando las partes han alcanzado un acuerdo básico, el cual puede presentar diferentes grados de detalles y especificidad.

- **Etapa 3: La Contratación.**

Esta etapa se asocia con la redacción de un contrato, el cual puede asumir diferentes grados de formalidad y contenido, pudiendo simplemente ser un acuerdo verbal o hasta una pieza jurídica sofisticada y solemne. La redacción de un contrato implicaría precisar y explicitar la naturaleza del acuerdo, describiendo apropiadamente los derechos y obligaciones contenidos y darles a los mismos una validez legal.

- **Etapa 4: La Ejecución del contrato.**

Esta etapa concluye el ciclo del proceso de negociación. La calidad de los contratos, desde el punto de vista de su contenido y forma, impide la aparición de problemas en esta etapa, salvo en los casos de contratos injustos donde la parte afectada se ve imposibilitada de cumplirlos. Los problemas en la fase de ejecución emanan de diferencias en la interpretación de las cláusulas contractuales, incumplimiento de ciertas partes por mala fe o error.

Por último, pero no menos importante, debe tener un registro claro y conciso de las oportunidades de mejora que reviste el proceso.

Finalmente, hemos de tener un acuerdo superior y de preferencia integrado a la cultura de la empresa que consiste en no evadir el problema. De poco o nada sirve alejar a las personas dentro del mismo equipo como una forma de resolver conflictos, ya que al dejarlos ajenos a estos, lo único que conseguiremos es que la curva de aprendizaje sea negativa pues de seguro verás que el conflicto trasciende a otros equipos e inclusive a toda la organización, por lo que en lugar de resolverse se multiplica y crece la incertidumbre en la empresa pues no hay claridad de dónde y cómo se originó el conflicto; sin embargo se sienten sus efectos en aparecer más conflictos, puesto que no hay un referente de cómo manejarlo y por lo tanto será muy difícil que se supere el mismo.

Figura 139
Conclusión de toda negociación: El contrato

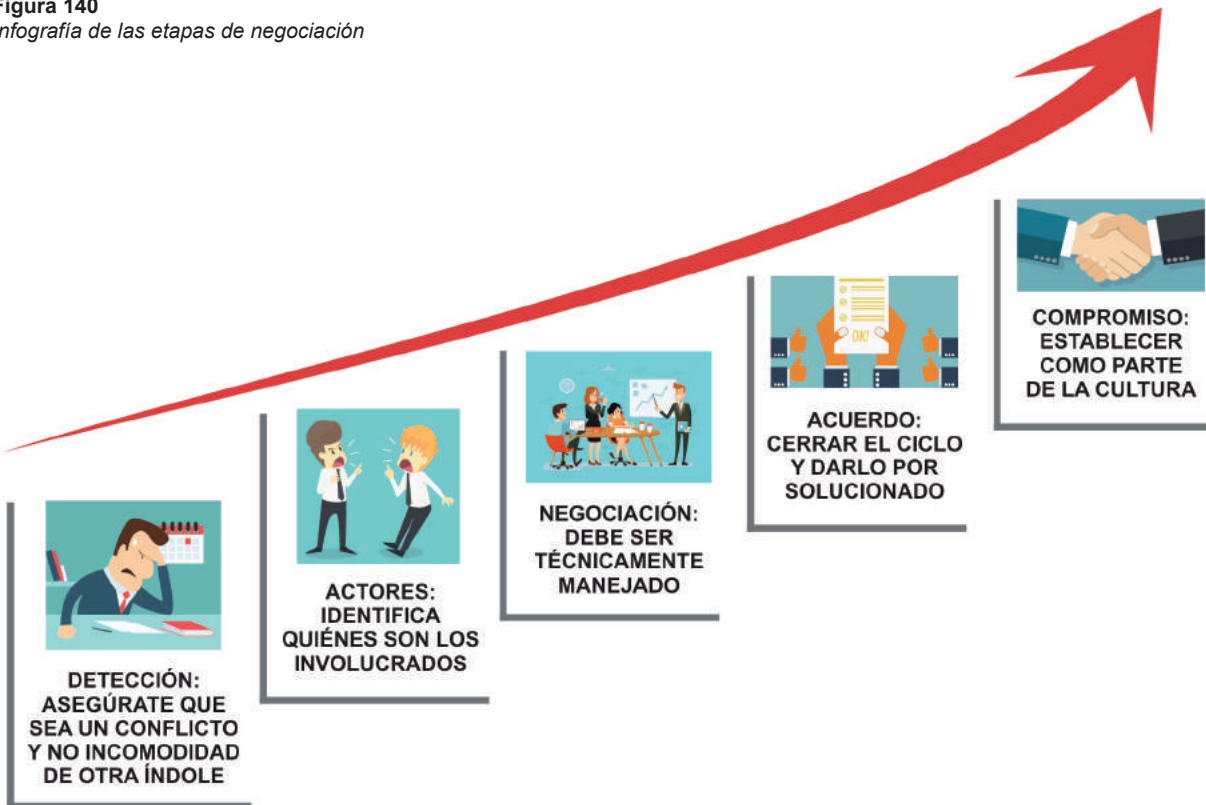


Los conflictos deben enfrentarse y resolverse, marcando una clara diferencia entre personas que hayan sabido manejar bien un conflicto, esto se convierte en una fortaleza para la empresa por cuanto la curva positiva que genera un proceso como este, cuando es bien manejado, puede convertirse de seguro en una ventaja ante la competencia ya que ayuda a incentivar la innovación y fortalece los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, haciéndolas muy flexibles, adaptables y efectivas a la hora de asumir retos de todo tipo.

Entonces recuerda:

- ✓ Detecta el conflicto, prepárate bien para no confundirte.
- ✓ Identifica a los involucrados y delimita claramente el alcance y posible trascendencia del conflicto.
- ✓ Negocia, utiliza todos los recursos y herramientas diplomáticas de manera que medie el acuerdo y no el conflicto entre las partes.
- ✓ Cierra los ciclos del tratamiento del conflicto, de ello depende la confianza de tu equipo ante las soluciones propuestas, hazlo técnicamente evitando un simple acuerdo verbal.
- ✓ Un compromiso debe tener responsables de cumplimiento que vayan más allá de los involucrados directamente en el conflicto, de preferencia alguien afectado por el mismo, además debe tener fechas de implementación, seguimiento y mejoras continuas.

Figura 140
Infografía de las etapas de negociación



En esta infografía se puede apreciar claramente cómo las etapas de negociación deben irse integrando de manera lógica y estructurada al modelo de gestión de la negociación, sin embargo, debes estar plenamente consciente de que no siempre será posible encontrar un escenario “en blanco” es decir, es muy probable que algunas organizaciones hayan agotado ya sus propios esfuerzos por gestionar sus conflictos, de hecho y en algunos casos lo habrán realizado de manera empírica.

Se debe tener muy en cuenta que, si ya existe una o varias etapas encaminadas, esto habrá dejado ya una percepción de la negociación como tal frente a un equipo de trabajo, es por ello que resulta de mucha importancia hacer una evaluación previa a cualquier proceso para garantizar un andar consistente por todas estas etapas. Se recomienda lo siguiente:

- Deberás hacer un mapeo claro de los actores y los factores a implementar en las etapas respectivas, buscando experiencias previas y puntos a favor utilizables.
- Analizar y registrar los factores o elementos clave que puedas utilizar o debas desvirtuar de ser el caso.
- Hacer uso de capitalización de la información y experticias del equipo de trabajo.

Una vez realizado esto, se estará en condiciones más que aceptables para iniciar el diseño de una propia propuesta y con ello, tener mayor control y garantía de una adecuada aplicación etapa por etapa.

4.4.1 Tipos de negociaciones. El conocimiento pleno del tipo de proceso negociador resulta de vital importancia para su adecuada preparación. Es por ello que, antes de enfrentarlo, es necesario definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar. Las negociaciones pueden clasificarse de la siguiente forma:

- ✓ **Según las personas involucradas.** Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre individuos y grupos o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza más el proceso pues entran a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.
- ✓ **Según la participación de los interesados.** Pueden clasificarse en negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.). En el primer caso, por lo general, el proceso es más expedito y dinámico, mientras que, en el segundo caso, el proceso se puede retardar y, lo que puede ser más peligroso, complicarse por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.
- ✓ **Según asuntos que se negocian.** Existe una gama amplia de asuntos que pueden negociarse, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos. En cada caso, resulta imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como crear el ambiente propicio para lograr el efecto deseado.
- ✓ **Según el status relativo de los negociadores.** Bajo tal criterio las negociaciones pueden clasificarse en: horizontales, cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica; verticales, cuando las partes que negocian se encuentran vinculados a través de una relación de subordinación directa; o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes escaños de la pirámide jerárquica.
- ✓ **Según el clima humano.** De acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Las negociaciones

amistosas y abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles que el otro extremo.

- ✓ **Según los factores desencadenantes.** De acuerdo con estas, las negociaciones pueden clasificarse como: negociaciones libres (entre compradores y vendedores); forzadas, cuando un hecho específico provoca la negociación; morales o afectivas, cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores; y legales, cuando la causa que la origina es una demanda judicial concreta.
- ✓ **Según canal de comunicación.** Pueden clasificarse en cara a cara, telefónicas, epistolares o sobre la base de representantes. La diferencia fundamental entre ellas reside en el grado en que fluye el proceso de comunicación que se establece entre las partes.
- ✓ **Según el modo de negociación.** Pueden clasificarse en negociaciones competitivas y en negociaciones cooperativas. Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso puede ayudar en el proceso de negociación.

4.5 Modelos de Interacción.

Está basado en los logros de objetivos que se obtiene en una empresa al pasar el tiempo en cualquier campo laboral de dicha organización.

4.5.1 La Comunicación y la Conducta Laboral. Este primer elemento es clave ya que es el medio por el cual las personas emiten mensajes que tienen una cierta intención, el proceso comunicativo debe llevarse a cabo de forma correcta para que los mensajes sean enviados y lleguen correctamente para ser comprendidos. La comunicación dentro de la organización es un factor fundamental para conseguir eficacia y coordinación, nos ayuda a resolver y evitar los conflictos de manera eficiente, además de gestionar adecuadamente los recursos humanos, lo que va directamente ligado a su productividad y su rentabilidad.

Esto nos lleva a considerar también el comportamiento dentro de la organización.

La conducta que se perciba en el centro de trabajo define estándares laborales que tienen como propósito lograr condiciones de trabajo decentes y humanas, además de crear un ambiente agradable en la organización.

“Un empleado con buenos modales contribuye al prestigio de su compañía e impone el tono a seguir en su oficina”.

4.5.1.1 Diversidad de comportamientos en la oficina. Los trabajadores deben ser contratados atendiendo a su capacidad para realizar el trabajo y no sobre la base de sus características personales o sus creencias, esto generará que en nuestra organización exista diversidad de personalidades y características de comportamiento que podrían generar conflictos internos entre los miembros de la organización.

Los empleados de una organización tienden a tomar diferentes actitudes frente al trabajo, ya que el trabajo no solo debe de proporcionarle una retribución económica, sino debe de satisfacer sus necesidades más elevadas.

Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no los satisface del todo y solo lo realizan por subsistir. Esto principalmente se debe a las condiciones laborales y cultura organizacional de la empresa.

Los problemas de comportamiento laboral más comunes que podemos encontrar son la discriminación, el acoso y el abuso. Se puede establecer un código de conducta del lugar de trabajo, al cual los empleadores y empleados se adaptarán y apegarán.

Aquí, algunas reglas y consejos que se podrían establecer para lograr una conducta laboral adecuada:

- ✓ Vigila tu reputación interna
- ✓ Gánate la confianza
- ✓ Sigue el código empresarial
- ✓ Toma las riendas de tu desarrollo
- ✓ Súmate a los compromisos
- ✓ Respeta las horas de trabajo
- ✓ Maneja tus relaciones adecuadamente
- ✓ Cuida tu imagen

Figura 141

Consejos para establecer una adecuada conducta laboral



4.5.1.2 Aspectos Positivos. El conflicto, en muchas ocasiones, aporta beneficios personales o grupales. Cuando hago mención a aspectos positivos del conflicto no lo hago desde el punto de vista de la sociedad en general, ni del bien absoluto, sino desde la perspectiva de una parte que experimenta el resultado como algo positivo para ella. Por ello, toma en cuenta estos aspectos:

- ✓ Promueve el pensamiento divergente y la innovación a causa de la pluralidad de puntos de vista que se producen. Las normas, las reglas y los procedimientos formales pueden lograr la coordinación, la cohesión y también la uniformidad, pero no promueven la flexibilidad ni la innovación.
- ✓ Aumenta la calidad en la toma de decisiones. La expresión de puntos de vista alternativos es un componente esencial de una buena toma de decisiones. Como ya ha quedado plasmado en el tema anterior, los grupos muy homogéneos, con un líder muy directivo y fuertes presiones hacia la uniformidad tienden a producir “pensamiento grupal” que perjudica la calidad de la toma de decisiones, al dificultar un análisis detallado de la información considerando diversos puntos de vista y analizando los costes y los beneficios de las distintas alternativas propuestas.
- ✓ Mejora del rendimiento.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos individuales, necesarios para nuestro desarrollo pues, la mayoría de los cuales, están implícitos a la hora de entablar lazos con tus jefes, tus subordinados y tus pares; la clave para que puedas lograrlo, radica en el adecuado manejo de canales de comunicación en la empresa.

Los canales de comunicación deben tener al menos dos enfoques básicos:

- 1. Comunicación formal:** Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.
- 2. Comunicación informal:** Es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los canales oficiales, y en ocasiones permite obtener información adicional.

4.5.2 Las Interacciones. Este segundo elemento clave lo conforman las interacciones funcionales y disfuncionales, y tienen que ver con un referente muy difundido, pero poco dominado: Se trata del pensamiento “ganar/ganar”. Habitualmente las personas se quedan en este tipo de pensamiento positivo; sin embargo, pierden de vista los demás modelos de interacción descritos por Stephen Covey (2009), en su popular libro *“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”*.

Este cuarto hábito propuesto por Covey nos dice que pensar en “ganar/ganar” es el fundamento para llevarse bien con los demás en forma efectiva y duradera. El paradigma a desarrollar es el beneficio mutuo, porque pensar en ganar/ganar es creer que no solo yo puedo ganar, sino que todos podemos. Tal vez sea difícil en algunas ocasiones, pero muy agradable por el simple hecho de que te interesa que los demás tengan éxito al igual que tú. Es creer que hay suficiente éxito para compartir.

La propuesta completa de Covey para que podamos reflexionar e identificar las herramientas que nos serán útiles comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana:

- 1. YO GANO/TÚ GANAS.** Es el método más fiable para lograr y mantener relaciones positivas y sanas en todo momento. La clave está en lograr una propuesta interesante para todos, así te será fácil lograr que el equipo se comprometa con el plan de acción. En este paradigma busca el beneficio para todas las partes. La interacción se basa en la cooperación, en la sinergia y en la creencia de que el éxito de todos es mejor que el tuyo o el mío. Es el método más fiable para lograr y mantener relaciones positivas y sanas en todo momento. Sin embargo, al momento de construirlo, las creencias individuales suelen interferir con sus propios modelos sobre lo que es bueno y lo que es malo para esto o aquello. Es por ello que los psicólogos insistimos en decir “No hay bueno, no hay malo, solo hay resultados”; el resto es interpretación de la realidad.
- 2. YO GANO/TÚ PIERDES.** Se basa en un modelo de liderazgo autoritario donde el poder y la imposición son pilares, pero recuerda: “No es bueno, no es malo”. Por ejemplo: en el ámbito militar, da los resultados deseados ¿o no? Todo depende de tu habilidad para trabajar en él.

Es muy común ver este patrón reflejado desde nuestra infancia, en la familia, en la escuela, en tu grupo de amigos, en el deporte, etc.

- 3. YO PIERDO/TÚ GANAS.** Se basa en la aceptación o renuncia de manera natural. El paradigma aquí, es de tipo permisivo e indulgente. Utilizar este estilo de relación, indiscriminadamente, conlleva el riesgo de acumulación de ira y resentimientos entre las personas y como consecuencia, el traslado del conflicto a una sola de las partes, es aquí cuando aparecen, por ejemplo, las enfermedades psicosomáticas.

Las personas con deseos de agradar o de sentirse plenamente aceptados, son quienes más utilizan este estilo de negociación. Se basa en la aceptación y también en la cesión o renuncia de manera natural.

- 4. YO PIERDO/TÚ PIERDES.** Consiste en una búsqueda impulsiva de que la otra parte pierda, aunque tú también lo hagas en el proceso. Es un paradigma basado en la represalia, así mismo, es el origen del conflicto disfuncional de la guerra. Es muy común en personas que se sienten desdichadas, que buscan reafirmación de los demás antes que de sus propios logros. Se consuelan con su situación porque creen que los demás también están igual de mal.

- 5. YO GANO.** El paradigma que los impulsa está fundamentado en la intensa sensación de pérdida y no aceptación que les genera ceder su espacio, su territorio, representado simbólicamente en su ámbito laboral.

Podemos mirar esta postura en personas en las que, ya sea por la situación del momento o de manera natural, realmente no les importa si la otra parte gana o pierde; solo piensan en conseguir aquello que quieren.

- 6. NO HAY TRATO.** Es un paradigma que proporciona libertad emocional a las personas interrelacionadas, puesto que si no se consigue un acuerdo beneficioso para todos simplemente “no hay trato”.

Es característico de organizaciones maduras culturalmente y con una gran curva de aprendizaje positivo.

Figura 142
 Los 6 paradigmas propuestos por Stephen Covey



Finalmente, para establecer tu propio modelo de interacción puedes utilizar estas claves:

- ✓ Define tu “Blanco y negro del modelo”.
- ✓ Consigue el acuerdo con las autoridades de tu empresa y bríndaselo a tus colaboradores.
- ✓ Busca y asegura los recursos necesarios para aplicarlo.
- ✓ Aplícalo y enfócalo en los canales de comunicación que ya conoces.
- ✓ Evalúalo periódicamente y mejóralo en acuerdo con todo tu equipo.

Mientras más integrados tengas estos elementos a los demás procesos de la empresa, estarás cada vez más cerca de lograr estándares en la gestión de conflictos derivados de la gestión de procesos en la empresa, con ello lograrás entre otras cosas, las siguientes ventajas competitivas para tu equipo:

- ✓ Integración al sistema de calidad.
- ✓ Reducción progresiva y sostenida de conflictos en proceso de menor escala.
- ✓ Curvas de aprendizaje positivo.
- ✓ Equipo cada vez más comprometido con la identidad de la empresa.
- ✓ Equipo fortalecido y con ello, la institución fortalece ante los cambios bruscos generados por el mercado.

A manera de una recomendación final, te proponemos que vayas poco a poco integrando los procesos de Comunicación, Integraciones y Tipos de negociación definidos, de manera transversal a los otros procesos administrativos de tu organización.

4.6 ¿Cómo manejar los conflictos con efectividad?

El entorno laboral es sumamente complicado y al interior de este se expresan un conjunto de fenómenos y situaciones que hacen que aumente el grado de complejidad de la resolución de conflictos. Siempre surgirán situaciones problemáticas en dicho entorno, pues todos pensamos y actuamos distinto y tenemos intereses diferentes. La resolución de conflicto es vital para un clima organizacional desarrollador, pues permite promover un lugar de trabajo más agradable y productivo, mejorar el clima laboral, reducir los riesgos psicosociales como: estrés, ausentismo, fluctuación laboral, la violencia, acoso. También conservar los mejores recursos humanos y disminuir los efectos negativos del trabajo como fatiga, hastío psíquico, entre otros.

Debemos estar preparados para todo conflicto laboral y saber manejar con inteligencia el negocio en el campo de trabajo. Los negocios y el conflicto siempre están presentes en todo momento ya sea en una empresa o cualquier otro oficio que se ejerce; sin embargo, los conflictos pueden ser positivos o negativos en una empresa, teniendo en cuenta que al ser un conflicto positivo la empresa sería una buena organización.

Figura 143

Hay que estar preparado para mediar conflictos laborales



El conflicto, a la vez que frena procesos y en ocasiones cierra puertas, ofrece siempre la inmensa oportunidad de sacarle aprendizajes. Podemos abordar el conflicto de varias maneras, una de ellas es eludirlo aunque esta alternativa no es la mejor pues no podremos aprender nada de ella y deberá ser utilizada única y temporalmente en los siguientes casos: cuando el momento no es oportuno, por ejemplo: frente a clientes o usuarios en cuyo caso debemos cortar de inmediato pero

dejando bien en claro qué se debe de tratar, además cuando solucionarlo depende de una persona que no está presente y por lo tanto, nos lleva una simple elucubración.

Un punto clave en tratar la resolución del conflicto, consiste en manejarlo cuando el estado de ánimo de los involucrados haya retornado a su normalidad, esto es muy importante pues el cerebro humano está diseñado para protegernos y ayudarnos a sobrevivir, por ello, ante un estímulo que genera alerta, es inevitable que la emocionalidad nos lleve a una respuesta pregrabada por el cerebro en base a experiencias anteriores, a esto se le llama “engrama”.

No se debe tratar el conflicto de una manera autoritaria, pretendiendo tener siempre la razón pues esto nos lleva a que sea precisamente el conflicto quien media entre las partes y no la solución.

Un error que se comete habitualmente es el de permitir que el conflicto quede entre dos o más personas, es aquí donde se evidencia que hay emocionalidad involucrada y por lo tanto la lógica y el intelecto se relegan, solo piensa en esto: el conflicto por definición es un comportamiento originado por la sensación de intereses personales afectados o por afectarse, de manera que es muy poco probable que una de las partes ceda su posición, si estamos en extremos opuestos, o quizás no.

La activación de estas neuronas, hará que, quienes tienen el conflicto, encuentren estas similitudes y poco a poco encuentren líneas de interés común. Recuerdas la fórmula: “si no sabes, te ayudo; si no puedes, te ayudo; pero si no quieres...”, este es un buen momento para aplicarla, pues cuando se halla cualquier opción de arreglo, se debe trazar y generar compromisos. También es muy probable que aún con estos ejercicios, no se logre llegar una solución del conflicto y es cuando se puede aplicar la última sentencia de la fórmula.

4.6.1 ¿Cómo identificar un conflicto? Estamos frente a un conflicto cuando se generan situaciones en que los involucrados no están de acuerdo, esta situación puede originarse por errores en la comunicación, emociones negativas o percepciones equivocadas, afectando la consecución de objetivos y metas.

Para la comprensión y el abordaje del conflicto, es necesario considerarse una gran variedad de factores como: actitudes, contextos, relaciones de poder, formas de comunicar, modelos culturales, estructuras de dominio, entre los más importantes. Siempre desde la premisa que este

abordaje es complejo pero necesario, pues el conflicto es un elemento indispensable en la construcción y desarrollo de la realidad individual, grupal y social. Cada uno de nosotros tenemos objetivos e intereses diferentes, y podemos encontrar interferencias producto de los intereses y metas que se establecen con otras personas, en esta situación están involucradas las emociones, si las personas se sienten amenazadas puede aumentar la magnitud del conflicto.

En este caso estamos frente a un conflicto interpersonal. Ahora bien, también podemos experimentar internamente un conflicto ante nuestros sentimientos, opiniones, deseos que se contradicen, es decir, podemos estar frente a un conflicto psicológico o interno.

Según el experto Lewin (2006), los tipos de conflicto más comunes en un entorno organizacional que podemos encontrar son:

- *El Conflicto Percibido o Latente*: En el que los involucrados perciben objetivos diferentes lo que induce que afloren interferencias.
- *El Conflicto experimentado o velado*: Aquí, se sienten emociones de rabia, de miedo y de incredulidad.
- *El Conflicto manifiesto o abierto*: En el que los involucrados manifiestan abiertamente los conflictos.

En las organizaciones y en la vida cotidiana, pueden experimentarse situaciones de conflicto, por lo tanto es necesario estar alertas e identificar los desacuerdos para abordarlas a tiempo, así disminuirá la posibilidad de que se generen choques intergrupales que pueden interferir en el logro de las metas grupales y personales.

Veamos algunos ejemplos:

- Una persona que tiene una propuesta de empleo muy bien remunerada; sin embargo, en su actual puesto de trabajo se siente a gusto y tiene un excelente desempeño pero el salario es muy bajo, y debe decidirse por uno de los puestos.
- Una pareja que se divorcia y tienen un enfrentamiento por la custodia del hijo.
- Dos grupos de expertos que tienen posturas diferentes ante el cambio en una empresa.

4.6.2 Tipología de conflicto. Debemos tener en cuenta que los conflictos pueden ser de varios tipos en función de sus características:

- Según su contenido: políticos, culturales, técnicos, etc.
- Según el número de personas implicadas: entre individuos, entre individuo/s y grupo/s, entre grupos pequeños o grandes, entre grupos muy pequeños o muy grandes.
- En función del interés por la otra persona se establecen diferentes objetivos que hay que conseguir:
 - *Competición:* Ambas partes tratan de conseguir el mayor beneficio, independientemente de que esto perjudique al contrario.
 - *Evitación:* Los implicados pierden interés en solucionar el problema, de manera que ambos salen perjudicados.
 - *Acomodación:* Una de las partes decide ceder y someterse al deseo del otro, que impone sus condiciones por encima de los deseos del contrario.
 - *Pacto o capitulación:* Es la meta de la negociación. Los participantes renuncian a algunos beneficios para que todos puedan conseguir una solución satisfactoria al problema.
 - *Cooperación:* Ambos alcanzan una solución beneficiosa sin tener que renunciar a nada.

4.6.3 Niveles. Una pregunta que nos podemos plantear es ¿cuándo un conflicto sube de nivel? Básicamente, un elemento clave que se puede utilizar para promover la solución de un conflicto es “subdividirlo”, pero, ¿esto en qué consiste? pues bien, recordemos que las cosas técnicas se tratan técnicamente y las cosas personales, se tratan personalmente. En gran medida, la efectividad de un proceso de resolución de conflicto, depende de la habilidad y herramientas técnicas que tenga el mediador para determinar hasta qué punto el conflicto es de orden personal y está afectando el proceso técnico, y; hasta qué punto el conflicto es de tipo técnico y está afectando la relación personal.

Una manera objetiva de abordar a las personas en conflicto, es, por separado y fuera del momento mismo del conflicto, aplica el sistema de la “repregunta”, técnica muy utilizada por los coaches profesionales ya que les permite un escenario favorable para aplicar la observación y escucha activa.

Consiste en buscar cuál es el propósito que persigue la posición de la persona en conflicto, seguramente, mencionará un resultado previsto, a lo que deberás preguntar ¿y con ello... qué lograríamos?, de seguro nombra otro resultado o meta, así continuamos repreguntando hasta que sea él mismo quien se dé cuenta si su postura está enfocada a los objetivos empresariales o personales, esta brecha dará sin lugar a dudas, espacio para la resolución del conflicto.

Cuando la evidencia apunta a que el origen del conflicto es técnico, es muy recomendable sustentar cualquier tipo de argumento, con datos, informes y cualquier otro recurso fiable que no dependa de ninguna de las partes en conflicto, esto le da un carácter neutro y además objetivo al argumento, además permite que los compromisos o planes de acción propuestos para solucionar el conflicto sean medibles, verificables y por lo tanto, mejorables.

Figura 144

Está claro mantener un carácter neutro ante los conflictos



Recordemos, los conflictos técnicos se solucionan técnicamente, de manera que es recomendable que el proceso que se llevó a cabo para solucionar un conflicto de este tipo sea debidamente documentado, posteriormente validado e incluso implementado en forma de procedimiento o de ser posible, utilizando la política organizacional para la solución de conflictos técnicos que afecten el ritmo del equipo y más aún sus resultados.

Por otro lado, si tenemos evidencia que el conflicto es de orden personal y afecta el normal cumplimiento de objetivos, es de esperarse que, en principio, se propenda a solucionarlos mediante la misma técnica ya explicada, es decir, quitar el conflicto de entre los colaboradores para ponerlos a ellos del mismo lado y buscando solución para el conflicto del otro lado. Igualmente es recomendable utilizar la técnica de coach: la “repregunta”.

Sin embargo, al momento de argumentar o sustentar la solución del conflicto, por su naturaleza, no contaremos con recursos de fuente numérica tales como resultados, informes u otros

de esta índole. En su lugar, hay que indagar en las creencias que llevan a cada uno de los colaboradores a sostener su postura, recordemos que las creencias son contenidos de información que disparan comportamientos no racionalizados por la persona, solo lo hacen por cuanto es lo que aprendieron del entorno y genera un concepto de la realidad que es muy propia de cada uno; sin embargo, las creencias provienen de la condición social que tiene el ser humano, recuerdan aquello de las neuronas “espejo”, pues bien, se trata de conceptos que son socialmente aceptados y que generan por lo tanto, aceptación para las personas y precisamente es ahí en donde está la clave.

4.6.4 Indagación. Al indagar deberemos utilizar técnicas que activen estas neuronas y eso se consigue precisamente actuando como un espejo, el ejemplo más clásico es aquél en el que un pequeño niño llora porque no le dan aquello que quiere, si pones un espejo para que se mire cuando llora, de inmediato salta a la luz una sonrisa o el alto a su llanto, la conducta cambia a lo que realmente pasa dentro de él, es decir: “no hay motivo para llorar”.

De igual manera, si el colaborador entrevistado dice algo como: “Esto que me piden no se puede hacer y no lo voy a hacer”; reargumenta en forma de pregunta lo que dijo: “¿Esto que te piden no lo puedes hacer?”, se enfatiza la frase de manera negativa con las mismas palabras usadas por el colaborador, pero en forma de pregunta. Utilizando repetidamente esta técnica, veremos que de un momento a otro genera una ligera incomodidad en el entrevistado y las respuestas y argumentos que sostiene van a variar de sentido, incluso es muy probable que en su argumento sea él quien diga algo como “... puedo hacerlo pero mi compañero debería...”.

Figura 145
La indagación entre los entrevistados para conciliar conflictos



4.6.5 Resolución de conflictos. Este concepto indica la necesidad de entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia de los intereses de los actores.

Como líder en la solución de conflictos debes de estudiar el caso, estar bien informado al respecto, escuchar ambas partes y no emitir juicios de valor, siempre mostrarse imparcial y procurar una toma de decisiones que sean correctas y generen las mayores ganancias para las partes en conflicto.

Al lidiar con un conflicto laboral y sacar el máximo provecho a las diferencias, puede ser útil para enfocar a los empleados en negociar. Cuando determines cómo manejarás un conflicto laboral, es importante recordar que entre más pronto cambies una actitud hostil por un enfoque de negociación, es más probable que se resuelva satisfactoriamente la disputa. Es recomendable también conocer y saber usar técnicas de negociación, poseer habilidades de Inteligencia Emocional. Con estos recursos puedes lograr que el conflicto laboral se revierta en un proceso desarrollador; por ejemplo: una relación laboral productiva.

Siendo para ello el comportamiento emocionalmente inteligente un recurso eficaz, pues te permitirá:

- Defender y expresar tus derechos, opiniones y sentimientos respetando también la individualidad de los otros.
- Entender la situación y conocer las emociones que genera.
- Identificar las posibles soluciones.
- Tener motivación para el cambio.
- Ser empático.
- Mantener el autocontrol y habilidades sociales efectivas.

Otro elemento importante son las diferentes posturas que asumen las personas ante el conflicto, entre las más comunes tenemos:

- Aquellos que los evaden.
- Los que se quedan paralizados.
- Los que asumen posiciones ganar-perder.
- Y aquellos que asumen actitudes conciliadoras para promover acuerdos ganar-ganar en los que nadie sacrifique sus intereses.

Seguramente has experimentado situaciones de conflicto, donde cada persona defiende un punto de vista, estando cada quien en posiciones contrarias. En estos casos conviene que exista una persona que promueva la cooperación y negociación considerando la posición de todos los involucrados. Tú puedes ser esa persona que contribuya a propiciar esos acuerdos efectivos y exitosos si empleas y gestionas la negociación desde de la Inteligencia Emocional.

Tabla 011
Ejemplos de situaciones para la resolución de conflictos

Situación	Manifestación	Resultado
Coacción	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacer las necesidades personales a costa de la otra persona. ● Autoridad formal, acoso escolar, manipulación, etc. 	Usted se siente reivindicado y la otra persona se siente derrotada.
Evasión	<ul style="list-style-type: none"> ● Descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución. ● Refleja la incapacidad para manejar las emociones asociadas con confrontaciones. 	Ninguno (o las cosas empeoran).
Complacencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisface los intereses de la otra parte, pero niega los suyos. ● Conserva la relación a expensas de la valoración genuina de los asuntos. 	La otra persona se aprovecha de usted; disminución del poder y la credibilidad.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ● Busca la satisfacción parcial para ambas partes. ● Soluciones convenientes, ineficaces. 	Manipulación y resoluciones impropias.
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> ● Intento de resolver por completo los problemas de ambas partes. 	Cuando la colaboración es posible, hay más probabilidades de resolver los problemas.

Reglas para la resolución del conflicto:

- 1. Lenguaje moderado y con respeto.** El mejor inicio es mantener el respeto hacia los demás, hablando de forma precisa, sin exaltación alguna en culpar a los demás, enfocándose en lo positivo y sin ser estridente.
- 2. Objetivo claro desde el inicio.** Haz un análisis del conflicto a solucionar y establece metas para avanzar en la resolución. Avanza poco a poco, de otra forma el desafío parecerá demasiado grande como para ser resuelto en una sola sesión de trabajo.
- 3. Empatía con las emociones del interlocutor.** Identifica lo que tu contraparte siente ante el problema y trata de ponerte en su lugar, de esta manera podrán trabajar desde la misma perspectiva, haciendo equipo.

4. **Enfoque en hechos y no en personas.** Nunca personalices un conflicto, esto solo hará más difícil hallar la solución. Al mirar el problema sistemáticamente la solución se revelará ante ti.
5. **Involucramiento de los responsables/interesados.** Mientras más personas colaboren en la búsqueda de la solución, más sencilla será la comunicación de la resolución. Es preciso que todos los involucrados tengan intereses y conocimiento del tema, así se sentirán responsables y tomados en cuenta, lo que hará que la implementación de la solución sea más fácil.
6. **No quedarse sin concluir.** Es preciso establecer el compromiso de hallar una solución al término de la reunión. Dejar las cosas sin resolver puede desalentar al equipo y solo alargar el problema.
7. **Programa preciso y claro.** La sesión de trabajo debe tener un programa preciso y debe respetarse, siempre pensando en que el objetivo es resolver el conflicto, de otra forma será una reunión infructuosa y dispersa.
8. **Escuchar las posiciones de todos los involucrados.** Todos los que participan en la búsqueda de la solución tienen un punto de vista, por lo que solo tienes que escuchar atentamente, quizá uno de ellos aporte la solución adecuada.
9. **Sin interrupciones.** De nueva cuenta, saber escuchar es importante, por lo que es preciso que no trates de imponer tu punto de vista. Todos los puntos de vista son importantes, por lo que permitimos escuchar a cada persona nos ofrece la oportunidad de descubrir ideas nuevas.

4.6.6 Gestión de conflictos. Es un concepto que reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él, enfatiza en limitar sus consecuencias destructivas.

4.6.6.1 La Perspectiva de la Gestión productiva del conflicto. La perspectiva propuesta por colaboradores es una perspectiva que puede caracterizarse, como acabamos de señalar, como:

- **Procesal:** Se centra en la gestión del conflicto. El foco de la atención del investigador no está tanto en el origen o las condiciones estructurales o contingentes que pueden haber provocado la aparición del mismo sino en cómo evoluciona, cómo se puede intervenir, qué aspectos provocan consecuencias negativas y cuáles se pueden potenciar para optimizar el resultado, etc.

- **Cognitiva:** El elemento central del proceso es la elaboración del conflicto por la parte implicada. Cómo lo perciben, qué facetas son las más salientes en sus verbalizaciones, qué aspectos se pueden introducir en esa elaboración que altere el curso que está llevando, etc.
- **Próxima a la teoría de la identidad:** La diferenciación fundamental respecto a otros enfoques, la cual permite separar analíticamente los aspectos del conflicto que facilitan o dificultan la gestión del conflicto es la diferenciación entre aspectos de tipo identitario y los relacionados con la tarea que tienen que desempeñar.

4.6.6.2 La Gestión y Solución del conflicto desde la Inteligencia Emocional. Te invito a que tu postura se acerque siempre a la situación de resolución mediante la conciliación y siempre desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional.

¿Cómo hacerlo? Los siguientes pasos te ayudarán a afrontar conflictos, según Fuentes (1999):

- ✓ Comprende y evalúa las respuestas emocionales de las personas involucradas, en un conflicto prevalece más la emoción que la razón, si una persona expresa ira, trata de calmarla y luego de ese impasse comunícate con él tratando de encontrar soluciones y cumplirlas.
- ✓ Crea espacios para la retroalimentación como reuniones de trabajo que propicien lluvia de ideas exponiendo lo que funciona y no funciona, así abordarán los problemas preventivamente.
- ✓ Construye entre todos pasos a seguir para abordar una situación de conflicto.
- ✓ Pauta junto a tu equipo los mecanismos de comunicación establecidos.
- ✓ Evalúa las habilidades de cada quién, y si es necesario, reubica a las personas que se sienten inconformes en otras áreas.

Figura 146

La negociación como punto final de resolver conflictos

Los conflictos pueden resolverse de una gran variedad de formas, las más empleadas son:

- Redefinir el conflicto
- Dominar o eliminar al oponente
- Abandonar el escenario
- Negociar



Yo te propongo la mediación, pues no es tan solo una negociación asistida en la que se trata de hallar la estrategia que permita extraer los mayores beneficios posibles de la situación, donde los acuerdos tomados en común se traducen en un grado de cumplimiento mayor que las decisiones impuestas, sino también, porque pone de manifiesto que hay un interés mutuo por mantener y mejorar la comunicación y las relaciones.

A partir de este momento te propongo que hagas de la inteligencia emocional, la empatía y la conciliación formas habituales de ser y que sean a su vez tus herramientas de acción ante la re-solución de conflictos. Y recuerda: *“La vida está llena de conflictos pero lo que realmente nos afecta, no es lo que nos pasa, sino cómo reaccionamos ante ello”*.

4.6.7 Transformación de Conflictos. Pone de manifiesto la intensidad en la naturaleza dialéctica del conflicto. El conflicto social es un fenómeno de la creación humana que forma parte natural de las relaciones entre los individuos.

4.7 Orientaciones Prácticas y Casos de Aplicación.

Ejercicio 1. Comunicación

Identifica, evalúa y gestiona adecuadamente los conflictos.

- ✓ Convoca a uno o varios grupos de hasta 16 personas (este número se usará durante todo el ejemplo).
- ✓ Divide el grupo en 2 equipos de más o menos la misma cantidad de personas.
- ✓ Asígnales un animal (utiliza dos objetos diferentes o de color diferente, ejemplo marcador azul y marcador rojo, en donde el azul es un perro y el rojo es un gato).
- ✓ Dispón los dos grupos formando un solo círculo (una mitad del grupo usando el gato y la otra mitad del grupo usando el perro).

Ejercicio 2. Negociación

Identifica y evalúa los elementos de la comunicación que llevan al conflicto del equipo.

CONSEJOS ANTES DE EMPEZAR:

- Practica el juego en reuniones sociales o informales con personas ajenas a tu equipo de trabajo.
- Elabora una lista de comportamientos relacionados a la gestión de conflictos y negociación que esperas ver en el juego.
- Lee y repasa bien cada set de instrucciones ya que cada ronda es diferente.
- Registra el tiempo de cada ronda y rétalos siempre a mantener o reducirlo.

RONDA 1. Sigue estas instrucciones:

- ✓ El objetivo del juego es que el perro salga de tu mano izquierda y pase de mano en mano hasta llegar a tu mano derecha, de igual manera, el gato debe salir de tu mano derecha y pasar de mano en mano hasta llegar a tu mano izquierda.
- ✓ La manera de pasarlos de mano en mano es la siguiente: –Debes decir a la persona que está a tu izquierda: “¡Te regalo un perro!”.
–Antes de entregarle el objeto, él debe responderte: “¿Un qué?”, entonces se lo entregas diciendo: “¡Un perro!”.
- ✓ La persona a tu izquierda deberá repetir el mismo ejercicio con la persona a su izquierda, diciendo: “¡Te regalo un perro!”, antes de entregarle el objeto, le responderán: “¿Un qué?” y de inmediato él deberá preguntarte a ti una vez más: “¿Un qué?”. Así que tú le respondes: “¡Un perro!”, por lo que él repite a la persona a su izquierda: “¡Un perro!”.
- ✓ Se debe continuar la cadena de manera que cuando le toque al tercero a tu izquierda se oirá así: “¡Te regalo un perro!”, “¿Un qué?”, “¿Un qué?”, “¡Un perro!”, “¡Un perro!”, “¡Un perro!”.
- ✓ Lo mismo debe estar sucediendo simultáneamente con el “gato” a tu derecha.
- ✓ Cuando hayan terminado el ejercicio, deberás repetirlo, pero para la segunda ronda, pídeles que tracen una estrategia para evitar el conflicto.
- ✓ Cuando hayan terminado el ejercicio, analiza lo siguiente:

¿Qué pasó con el mensaje?

¿Por qué hubo confusión?

¿Existieron discusiones en subgrupos?

¿Cuál exactamente fue la estrategia en cada ronda?

¿Qué tanto se apegaron todos al plan en cada ronda?

¿Qué tipos de conflicto y estilos de negociación pudiste identificar?

Caso Práctico 1. La Rosa Negra (Rol N° 1)**Instrucciones para el Dr. Martínez:**

Usted es el Dr. Martínez, un biólogo perteneciente al Departamento de Investigación y Desarrollo de MULTILAB, un importante laboratorio ubicado en la ciudad del Cusco.

Uno de los principales clientes de MULTILAB es la empresa GORGAS, una firma dedicada a reciclar desechos tóxicos de la ciudad de Cusco. Dos días atrás, la cámara hermética de máxima seguridad en donde GORGAS almacena los desechos químicos ha sufrido una fisura en su estructura aislante, lo que ha preocupado tanto a la empresa como a la opinión pública pues existe un grave riesgo de que dicha cámara pierda sus cualidades de impermeabilidad. En contacto con el aire, esos desechos producen un gas altamente nocivo para la salud humana. En caso de que el gas se disperse contaminando el aire de la región, es muy probable que varios miles de personas sufran graves daños cerebrales e incluso mueran. GORGAS considera imposible efectuar reparación alguna al depósito, siendo el único remedio un vapor sintético producido por MULTILAB.

Usted, Dr. Martínez, ha desarrollado ese vapor sintético que puede neutralizar los efectos del gas si es inyectado en la cámara de almacenamiento antes de que la filtración se produzca. Ese vapor es producido con un químico que se extrae de los tallos de la rosa negra, una planta exótica y rara, difícil de conseguir, que se cultiva en un lejano país africano. Para elaborar la cantidad suficiente de vapor sintético para neutralizar completamente los efectos del gas mortal, MULTILAB necesita adquirir al menos 3,000 de esas rosas. Desafortunadamente, solo se han producido 4,000 de estas plantas este año.

Usted ha sido informado por una fuente confiable que el Sr. Mutumba, un jardinero africano que exporta este tipo de plantas, posee 3,000 rosas negras en buenas condiciones, cantidad mínima y suficiente para extraer el químico de los tallos y elaborar el vapor que neutralizará el gas mortal.

Usted ha sido informado, además que otra persona –el Dr. Fernández– también está tratando de conseguir con urgencia las rosas negras, ya que tiene conocimiento de que el Sr. Mutumba posee 3,000 de ellas para vender. El Dr. Fernández trabaja para la empresa con lo cual su laboratorio mantiene una despiadada competencia. Existe un altísimo espionaje industrial entre los laboratorios, y durante las últimas décadas ambas firmas se han demandado mutuamente en los Tribunales por las violaciones a las leyes de patentes. Actualmente, dos juicios complejos y multimillonarios

se encuentran en trámite, con resultado aún incierto.

Usted ha sido autorizado por su laboratorio para contactarse con el Sr. Mutumba y comprar las 3,000 rosas negras. Mutumba venderá su producción al mejor postor. Usted ha sido autorizado a pagar hasta \$ 250,000 por las plantas para poder extraer el químico y producir el vapor.

Antes de contactarse con el Sr. Mutumba, usted ha decidido hablar con el Dr. Fernández a efectos de influenciarlo para que no impida que usted compre las rosas negras. Prepárese y reúnase con el Dr. Fernández.

Caso Práctico 2. La Rosa Negra (Rol N° 2)

Instrucciones para el Dr. Fernández:

Usted es el Dr. Fernández, un científico que trabaja en el Área de Medicamentos de MEDICAL, una renombrada empresa farmacéutica de la ciudad de Chimbote, que desarrolla productos sintéticos para la prevención y cura de enfermedades que atacan a las mujeres embarazadas.

En los últimos días se ha producido en su ciudad una epidemia de “bacilogenitis” un virus que ataca mujeres embarazadas dentro del primer mes de gestación. Si los síntomas de dicha enfermedad no son diagnosticados y tratados dentro del primer mes de embarazo, el bebé puede llegar a sufrir deformaciones y serios daños en el cerebro, e incluso morir la madre. Varios cientos de mujeres embarazadas han sido contagiadas en Chimbote. MEDICAL tiene la patente exclusiva para producir un medicamento que sirve de antídoto, un suero sintético elaborado en base a un químico que se extrae del polen de las rosas negras, una planta exótica y rara, difícil de conseguir. Debido a lo imprevisto de la emergencia, MEDICAL no cuenta con reservas de rosas negras para producir el suero sintético. Solamente una pequeña cantidad de estas plantas (aproximadamente 4,000) se ha producido mundialmente esta temporada. Hasta el próximo año no habrá una nueva producción de rosas negras, lo cual exige conseguir, al menos, 3,000 de las existentes para atacar la enfermedad a tiempo y salvar a las criaturas y a sus madres.

Usted ha sido informado por una fuente confiable que el Sr. Mutumba, un jardinero africano que exporta este tipo de plantas, posee 3,000 rosas negras en buenas condiciones, cantidad mínima y suficiente para extraer el polen necesario para elaborar el suero y atacar la epidemia.

Usted ha sido informado, además, que otra persona —el Dr. Martínez— también está tratando de

conseguir con urgencia las rosas negras, ya que tiene conocimiento de que el Sr. Mutumba posee 3,000 de ellas para vender. El Dr. Martínez trabaja para el laboratorio con el cual MEDICAL mantiene una despiadada competencia. Existe un altísimo espionaje industrial en la industria, y durante las últimas décadas ambas firmas se han demandado mutuamente en los Tribunales por las violaciones a las leyes de patentes. Actualmente, dos juicios complejos y multimillonarios se encuentran en trámite, con resultado aún incierto.

Usted ha sido autorizado por su laboratorio para contactarse con el Sr. Mutumba y comprar las 3,000 rosas negras. Mutumba venderá su producción al mejor postor. Usted ha sido autorizado a pagar hasta \$ 250,000 por las plantas para poder extraer el químico y producir el suero.

Antes de contactarse con el Sr. Mutumba, usted ha decidido hablar con el Dr. Martínez a efectos de influenciarlo para que no impida que usted compre las rosas negras. Prepárese y reúnase con el Dr. Martínez.

Caso Práctico 3. Doctor Espíndola

El doctor Manuel Hernández, director de un hospital público de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, ante la renuncia presentada por el doctor José Espíndola, el mejor cardiólogo del hospital, quiso retenerlo ofreciéndole un pequeño aumento de sueldo y permitiéndole un mejor horario de trabajo que el de los otros médicos, siempre y cuando atendiese a los pacientes asignados. El doctor Espíndola argumentaba que él perdía mucho al no poder atender a los pacientes que lo buscaban en su consultorio particular, y que, por otra parte, el sueldo que percibía en el hospital no era suficiente. No obstante la fuerza de sus argumentos, el doctor Espíndola terminó por ceder a la petición del doctor Hernández, acordando ambos en que este último se encargaría de llevar a cabo los trámites necesarios para cumplir lo prometido.

Al solicitar el doctor Hernández al Lic. Sergio Pérez, jefe de Personal de la institución, que efectuara los trámites necesarios para elevar el sueldo del doctor Espíndola, fue informado de que, de acuerdo con la normatividad del gobierno en turno, eso no era posible.

Ante la negativa, el doctor Hernández argumentó molesto que no podían ser burócratas y dañar vidas por trabas administrativas. Añadió que el doctor Espíndola colaboraba siempre con el hos-

pital aun fuera de su horario normal, y que el aumento que solicitaba era pequeño, ya que tan solo ascendía al 15% del sueldo que recibe un médico de su categoría conforme al tabulador, lo que, afirmó, era poco comparado con el costo de las demandas que el hospital había tenido que pagar por errores cometidos por otros médicos. A la fecha, en ese año se habían pagado multas e indemnizaciones equivalentes a 30 veces el sueldo mensual del mismo doctor, y eso sí estaba totalmente fuera de una partida presupuestal. El director dijo enfáticamente: “¡No entiendo por qué sí hay dinero para indemnizaciones que no están presupuestadas, y no lo hay para un pequeño estímulo a un médico de prestigio! ¡Es imposible reemplazarlo! ¡Médicos como él no se dan en maceta!”

A pesar de las argumentaciones del doctor Hernández, el Lic. Pérez continuó objetando que no se podían violar las normas establecidas en el hospital; sin embargo, el director consideró que con lo dicho a Pérez sería suficiente.

El día de pago, el doctor Espíndola se dio cuenta que su salario no había sido incrementado. Se dirigió a la Jefatura de Personal, donde preguntó por su aumento al señor Pérez, quien le informó que ello no era posible pues no procedía conforme a la normatividad vigente. El doctor Espíndola se retiró inmediatamente, y procedió a elaborar y firmar su renuncia, entregándosela al director.

Este hecho molestó al doctor Hernández, director del hospital, que en el acto mandó llamar a Pérez. Al tenerlo frente a él le solicitó su renuncia. Éste se limitó a contestar que no había motivo legal para ser despedido, y por tanto demandaría a la institución, pues si no aplicaba la norma incurría en responsabilidad.

Preguntas:

- 1. ¿En qué tiene razón y en qué no el director del hospital?**
- 2. ¿La postura del jefe de personal es correcta? ¿En qué sí? ¿En qué no?**
- 3. El director debe cuidar tanto la eficacia como la eficiencia. ¿Cuál de las dos atendió el director?**
- 4. ¿El director debe hacer equipo con su colaborador de R.H. o ello le quita estatus y poder?**
- 5. ¿Se pueden conciliar, con imaginación, las dos posturas?**
- 6. ¿Este hospital requiere de un plan de dirección de largo plazo para corregir problemas en R.H.?**
- 7. ¿Qué propones para resolver este caso?**

Caso Práctico 4.

Imagine que en una empresa, ante el lanzamiento de un nuevo producto, se plantea el siguiente conflicto: el director de producción propone un número reducido de versiones del producto, con altos tirajes en cada una de ellas, a fin de reducir costos unitarios; el director de marketing, en cambio, quiere una gran variedad de versiones, con precios y calidades distintas para que se adapten mejor a las características de cada segmento de mercado; el director financiero, por último, quiere que se aplique el precio más alto posible, para recuperar cuanto antes la inversión, y que el precio de cada versión supere a su coste total.

Pregunta:

¿Qué soluciones propondría a este conflicto?

REFERENCIAS

CAPITULO I - COMUNICACIÓN

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: Juan Carlos Martínez Coll, 2007.
- Aguilera, A. & Riascos, S. (2009). *Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC*. *Estudios gerenciales*, 25(111), 127-143. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70074-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70074-9)
- Arras, A. (2010). *Comunicación Organizacional*. México DF: Dirección de extensión y difusión cultural.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Barua, A.; Konana, P.; Whinston, A. & Yin, F. (2004). *An empirical investigation of enabled business value*. *MIS Quarterly*, 28(4), 585-620.
- Beneitez, Fernando (2020). *Talent Marketing Digital*. España: Akademos, Powered by IEBS Business School.
- Berumen & Arriaza, (2013). *Medición de la intensidad en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en Escandinavia*. *Contaduría y Administración*, 58(1), 289-306. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71206-3](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71206-3)
- Blanchard, Ken and O'Connor, Michael (1997). *Administración por valores*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Cano & Baena (2015). *Tendencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional*. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 335-346. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.03.003>
- Cardona, M. & Duque, E. (2014). *La gerencia estratégica y los nuevos entornos competitivos*. *Suma de Negocios*, 5(10), 1-2. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70001-1](http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70001-1)
- Cervera Fantoni, Ángel Luis (2008). *Comunicación Total (4ta. Edición.)* Madrid, España: ESIC Editorial.

- Colin, M.; Galindo, R. & Hernández, O. (2015). *Information and Communication Technology as a Key Strategy for Efficient Supply Chain Management in Manufacturing SMEs*. *Procedia Computer Science*, 55, 833-842. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.152>
- Consoli, D. (2012). *Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SMEs*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 93-97. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.016>
- Correa, Gómez & Cano (2010). *Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC)*. *Estudios gerenciales*, 26(117), 145-171. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70139-X](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70139-X)
- Cuevas, H.; Estrada, S. & Larios, E. (2016). *The effects of ICTs as innovation facilitators for a greater business performance. Evidence from Mexico*. *Procedia Computer Science*, 91, 47-56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.040>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. Ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México DF: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- De Vito, J. (2009). *Interpersonal Communication Book* (The 12th Edition). USA: Hunter College of the City University of New York.
- Ferreras, J.; Fernández, A.; Alegre, J. & Sevilla, A. (2012). *A study into the integration of ict into a business management course: challenges and achievements*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1375-1379. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.305>
- García Jiménez, Jesús (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Goleman, D. (noviembre de 2016). *La inteligencia emocional*. Obtenido de <https://www.lelibros.online>
- González, Enrique (8 de marzo de 2016). *Funciones de la Comunicación No Verbal*. Obtenido de <https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/emociones-y-autoayuda/funciones-de-la-comunicacion-no-verbal-14801>
- Parrales Villacreses, José L. (2017) *Gerencia Estratégica y Tecnología de la Comunicación e Información –TICs*. *Dom. Cien.*, ISSN: 2477-8818 Vol. 3, núm. mon., agos., pp. 218-236
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

- Robbins, Stephen, (1999). *Comportamiento Organizacional* (8va. Ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Taller Psicología en las Organizaciones (s.f.). *Comunicación Interna*. Obtenido de <https://www.psicologiayempresas.wordpress.com/comunicacion-interna/>
- Trelles, Irene (2001): *Comunicación Organizacional*. Cuba: Editorial Félix Varela.
- Vander Hofstadt, Carlos J. (2003). *El libro de las habilidades de comunicación*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Wells, H. G. (1898) *The War of the Worlds*. Inglaterra, Reino Unido: Heinemann.

CAPÍTULO II - EMOCIONES Y MOTIVACIÓN

- Bleger, J. (1981). *Psicología de la conducta*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Calviño, M. (1999). *Análisis Dinámico del comportamiento*. La Habana, Cuba: Científico-Técnica.
- Codina, D. (s.f.). *Manejo de conflictos, habilidad básica del directivo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- c. a (2015) Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Ed.) México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humanos*. (5ta. Ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Fernández, L. (2000). *Pensando en la personalidad*. Tomo I y II. La Habana, Cuba: Científico-Técnica.
- Ferster C. y Skinner B. F. (1957). *Schedules of Reinforcement*. New York, USA: Appleton.
- Fuentes Ávila, M. (1999). *Resolución de conflictos*. La Habana: Científico-Técnica.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2001). *La Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (noviembre de 2016). *La inteligencia emocional*. Obtenido de <https://wwwlelibros.online>
- Goleman, D. (noviembre de 2016). *Inteligencia social*. Obtenido de <https://wwwlelibros.online>
- Goleman, D. (noviembre de 2016). *La práctica de la inteligencia emocional*. Obtenido de <https://wwwlelibros.online>

- González, F. (1986). *Personalidad su educación y desarrollo*. La Habana, Cuba: Científico-Técnica.
- González Rey, F. (2002). *Investigación cualitativa y subjetividad*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Lewin, K. (2006). *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science 1948*. Obtenido de <https://archive.org>: <https://archive.org>
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York, USA: Mc Graw Hill, p. 84
- McGregor, Douglas (1967). *The Professional Manager*. New York, USA: McGraw Hill, pp. 164-165
- Morris, Jud. (1968). *The art of motivating*. Boston, USA: Industrial Education Institute, pp. 17-18
- Palamary, R. E. (enero-marzo de 2012). *Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de* (U. ICESI, Ed.) Estudios Gerenciales, 28(122), 69-81. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21223179004>
- Peiró, J. (1991). *Psicología de las organizaciones*. Madrid, España: UNED.
- Rogers, Carl R. (1961). *On becoming a person*. Boston, USA: Houghton Mifflin Co., p. 330
- Seijo Suárez, C., Barrios L. (2012). *El cerebro triunfo y la inteligencia ética: Matriz fundamental de la Inteligencia Multifocal*. Santa Marta, Colombia. Revista Praxis No. 8. p 147.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., & Barbosa. (2013). *Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. Universidad y Empresa, 15(25). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>
- Valls, A. (1997). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Van Dersal, William R. (1968). *The successful Supervisor*. New York, USA: Rev. Ed. Harper Row, pp. 31, 33-34

CAPÍTULO III - LIDERAZGO

- Bacás, Jaime (2009). Obtenido del blog <https://www.senderosdeproductividad.com>
- Barnes, Tony (1999). *Cómo lograr un liderazgo exitoso*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Bennis, Warren (1989). *On becoming leader*. Massachusetts, USA: Adisson-Wessley Publishing Company. Inc. (Hay traducción al español).
- Blanchard, K, Zigarmi P. y Zigarmi, D. (1986). *El Líder Ejecutivo al minuto*. México: Grijalbo.
- Blanchard, Ken and O'Connor, Michael (1997). *Administración por valores*. Bogotá, Colombia: Ed. Norma
- Bleger, J.(1981). *Psicología de la conducta*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresaria. 2da Edición*. México: Red Tercer Milenio.
- c.a (2013). *Los 9 Factores que determinan el Clima Organizacional según Litwin y Stringer*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
- Calviño, M. (1999). *Análisis Dinámico del comportamiento*. La Habana, Cuba: Científico-Técnica.
- Casals, J y Vasallo, N. (1999). *Selección de Lecturas. Psicología Social*. La Habana, Cuba: Científico-Técnica.
- Casals, J y Vasallo, N. (2001). *Psicología Social y de las Organizaciones*. La Habana, Cuba: Científico-Técnica.
- Codina, D. (s.f.). *Manejo de conflictos, habilidad básica del directivo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Conger, Jay (1991). *El líder carismático*. México DF: Mc Graw Hill.
- Coper R. K. y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Ed. Norma.
- Covey, Stephen (1995). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona, España: Paidós Empresa.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Ed.) México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill
- Deming, William E. (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts, USA: The MIT Press
- Dilts, Robert (1997). *Visionary Leadership Skills*. Capitola, Cal.: Meta Publications.
- Fuentes Ávila, M. (1999). *Resolución de conflictos*. La Habana: Científico-Técnica.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Vergara
- Goleman, D. (noviembre de 2016). *La inteligencia emocional*. Obtenido de <https://www.lelibros.online>
- Goleman, D. (noviembre de 2016). *Inteligencia social*. Obtenido de <https://www.lelibros.online>
- Goleman, D. (noviembre de 2016). *La práctica de la inteligencia emocional*. Obtenido de <https://www.lelibros.online>
- Handscombe, Richard y Norman, Philip (1993). *Liderazgo Estratégico*. Madrid, España: Mc Graw Hill Interamericana de España.

- Heider, John (2007). *El Tao de los líderes*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Del Nuevo Extremo
- Heifetz, Ronald A. (1997). *Liderazgo sin Respuestas fáciles*. Barcelona, España: Paidós, Estado y Sociedad.
- Lewin, K. (2006). *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science 1948*. Obtenido de <https://archive.org>: <https://archive.org>
- López, R. (2009). *Tesis en opción al título de master en Psicología Organizacional*. Cuba: UO.
- Martínez, M. (2001). *Psicología Organizacional*, Tomo I. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Martínez, M., & Vázquez, M. (2001). *Psicología de las Organizaciones*. La Habana, Cuba: Científico-Técnico.
- Maxwell, John C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Tennessee, USA: Grupo Nelson
- Peiró, J. (1991). *Psicología de las organizaciones*. Madrid, España: UNED.
- Pomares Casado, Alicia (2015). *Conectar talento, proyectar eficacia*. Barcelona, España: Profit Editorial
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rojas, M. (2011). *El bienestar subjetivo: su contribución a la apreciación y la consecución del progreso y el bienestar humano. Realidad, datos y espacio*. Revista Internacional de Estadística y Geografía, INEGI. 2(1): pp. 64-77.
- Schein, E. (1988). *Cultura Organizacional*. México DF. Editores S.A.
- Schütz, Alfred (1972). *Fenomenología del mundo social*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Ravensburg: Debate.
- Senge, Peter (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Granica/Vergara.
- Ury, William (1993). *¡Supere el no!* Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Valderrama, B. (2018). *Gestión del talento en la era digital*. Madrid, España: EOS.

CAPÍTULO IV - NEGOCIACIÓN Y CONFLICTO

- Bazerman, Max H. & Margaret A. Neale (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Bercoff, Maurice A. (2005). *El arte de la negociación: El Método Harvard en 10 preguntas*. Barcelona. España: Deusto.
- Bleger, José (1983): *Psicología de la conducta*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

- c.a (2014) www.oms.org
- Calviño, M. (1999). *Análisis Dinámico del comportamiento*. La Habana, Cuba: Científico-Técnica.
- Codina, D. (s.f.). *Manejo de conflictos, habilidad básica del directivo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Cohen, Steven, y Altimira, Ricardo (2003). *Claves de negociación con el corazón y la mente*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Covey, Stephen (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona, España: Paidós Ibérica S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Ed.) México DF: Mc Graw Hill.
- Fuentes Ávila, M. (1999). *Resolución de conflictos*. La Habana, Cuba: Científico-Técnica.
- Goleman, D. (noviembre de 2016). *La inteligencia emocional*. Obtenido de <https://www.lelibros.online>
- Goleman, D. (noviembre de 2016). *Inteligencia social*. Obtenido de <https://www.lelibros.online>
- Goleman, D. (noviembre de 2016). *La práctica de la inteligencia emocional*. Obtenido de <https://www.lelibros.online>
- Knap, E. (2001). *Psicología de la salud*. La Habana, Cuba: Científico-Técnica.
- Lewin, K. (2006). *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science 1948*. Obtenido de <https://www.archive.org>
- Malaret, J., & Pino, M. (2008). *Negociación para todos: las mejores estrategias para gestionar acuerdos en el trabajo, conflictos de pareja y decisiones personales*. Madrid, España: La Esfera de los Libros.
- Moreno, B., y Báez, C. (Noviembre de 2010). *Factores y riesgos psicosociales, medidas y buenas prácticas*. Obtenido de <http://www.insst.es>
- Peiró, J. (1991). *Psicología de las organizaciones*. Madrid, España: UNED.
- Wikipedia. *La Ley de Murphy*. La ley fue enunciada por Edward A. Murphy Jr. que trabajó en experimentos con cohetes sobre rieles puestos en práctica por la Fuerza Aérea de los Estados Unidos en 1949.

TABLAS

CAPÍTULO I - COMUNICACIÓN

Tabla 001 Tipos de mensaje

Tabla 002 Estilos de comunicación

Tabla 003 Efectos acerca de otros estilos de comunicación

Tabla 004 Características de la voz

Tabla 005 Esquema de la Comunicación No Verbal

Tabla 006 Clasificación de Tipos de redes

Tabla 007 Otras barreras de Comunicación Organizacional

CAPÍTULO II - EMOCIONES Y MOTIVACIÓN

Tabla 008 Características del cerebro triuno

Tabla 009 Resumen de Efectos y características de las emociones

Tabla 010 Ejemplos para agregar valor a una idea

CAPÍTULO III - LIDERAZGO

Ninguna

CAPÍTULO IV - NEGOCIACIÓN Y CONFLICTO

Tabla 011 Ejemplos de situaciones para la resolución de conflictos

FIGURAS

CAPÍTULO I - COMUNICACIÓN

- Figura 001** Modelo telegráfico de Shannon y Weaver
- Figura 002** Partes fisiológicas del habla
- Figura 003** La comunicación, inherente al ser humano
- Figura 004** Elementos de la comunicación
- Figura 005** Un claro uso tangible de lo que deseamos expresar
- Figura 006** El clásico manifiesto para desarrollarnos
- Figura 007** El uso de tecnologías para la comunicación de hoy en día
- Figura 008** Parecidos de sentido contextual
- Figura 009** Significado Connotativo-Denotativo
- Figura 010** Estilo Pasivo: Miedo o vergüenza frente a los demás
- Figura 011** Estilo Agresivo: El desafío como fuerza de autoridad
- Figura 012** Estilo Agresivo-Pasivo: Como manifestación retadora
- Figura 013** Estilo Asertivo: La Confortabilidad como eje de comunicación
- Figura 014** La potencia y fonación de la voz
- Figura 015** La comunicación interpersonal como herramienta de interacción
- Figura 016** La retroalimentación a través de la comunicación
- Figura 017** Feedback: Proceso de retroalimentación
- Figura 018** La Comunicación No Verbal, transmisor de significados
- Figura 019** Esquema de la Comunicación No Verbal
- Figura 020** Manejo de los espacios en la Comunicación
- Figura 021** La comunicación organizacional
- Figura 022** Comunicación ascendente

- Figura 023** Comunicación descendente
- Figura 024** Tipos de comunicación descendente
- Figura 025** Comunicación lateral
- Figura 026** Potenciando el buen diálogo
- Figura 027** Paul J. Meyer: La comunicación humana es la clave del éxito...
- Figura 028** Las barreras que existen dentro de la comunicación interna
- Figura 029** Estrategias de la comunicación interna
- Figura 030** La digitalización como herramienta en la Comunicación
- Figura 031** @Correo electrónico - El Internet
- Figura 032** Nacimiento de los motores de búsqueda
- Figura 033** Aparición de las redes sociales y el iPhone
- Figura 034** Surgimiento del Android, aplicaciones y dispositivos
- Figura 035** Internet de las cosas (wifi), Realidad virtual (5G)
- Figura 036** Acceso variado a la información de manera práctica
- Figura 037** Mensajería instantánea y redes sociales
- Figura 038** Interconexión y transmisión de información móviles
- Figura 039** Acceso inmediato y disponible de la información
- Figura 040** La geolocalización como herramienta de transitabilidad
- Figura 041** Gestión y diversificación de almacenamiento de manera digital
- Figura 042** Páginas dedicadas a cocina, restaurantes y delivery
- Figura 043** Páginas dedicadas a la promoción de variados servicios
- Figura 044** Páginas dedicadas a la salud y belleza integral
- Figura 045** Páginas dedicadas a consultas y catálogos virtuales
- Figura 046** Páginas de información y formación educativa virtual
- Figura 047** Páginas de contenido de ofertas, promociones y consultas
- Figura 048** Páginas de amplio contenido de servicios urgentes
- Figura 049** Páginas con información de marcas de renombre
- Figura 050** El impacto de las TICs en el desarrollo económico
- Figura 051** El importante rol que juegan las tecnologías para el crecimiento
- Figura 052** Tecnología de la Información y las Comunicaciones
- Figura 053** Barreras de comunicación

CAPÍTULO II - EMOCIONES Y MOTIVACIÓN

- Figura 054** Concepto de Teoría de la mente
- Figura 055** Representación del cerebro triuno
- Figura 056** Localización de la amígdala dentro del cerebro
- Figura 057** El equilibrio entre lo emocional y lo racional
- Figura 058** Los 5 niveles de la pirámide de Maslow
- Figura 059** El comportamiento exitoso
- Figura 060** La autoconciencia emocional
- Figura 061** La autogestión o autocontrol emocional
- Figura 062** La automotivación emocional
- Figura 063** La empatía en las emociones
- Figura 064** Las relaciones interpersonales
- Figura 065** La baja autoconciencia
- Figura 066** La falta de autogestión
- Figura 067** La baja motivación
- Figura 068** La falta de empatía
- Figura 069** La falta de habilidad social
- Figura 070** La inteligencia como recurso necesario
- Figura 071** Algunos tipos de inteligencia ya expuestas con antelación
- Figura 072** Procesando los recursos personales
- Figura 073** Propuesta del Psic. Abraham Maslow
- Figura 074** La inteligencia emocional
- Figura 075** La inteligencia emocional favorece el fortalecimiento físico y mental
- Figura 076** La dinámica en la Inteligencia emocional
- Figura 077** Las expresiones de acuerdo a la emoción
- Figura 078** Los “auto” y la metacognición en la Inteligencia Emocional
- Figura 079** Los “auto” como principal actor, muy esencial en el ser humano
- Figura 080** La relación entre los “auto” y la metacognición
- Figura 081** El potencial efecto de los “auto” tanto para el desarrollo como para el aprendizaje
- Figura 082** La crítica constructiva nos asegura ganar voluntades y apaciguar conflictos

- Figura 083** El reconocimiento como acto primordial para valorar el esfuerzo y el trabajo
- Figura 084** Los trabajadores pueden a veces tener prioridades u objetivos diferentes a los suyos
- Figura 085** Para indagar se requiere de la habilidad para ser un “Oyente Activo”
- Figura 086** Procedimiento para indagar y asegurar
- Figura 087** Perfección: Mejora la productividad y eficiencia
- Figura 088** Proceso para el perfeccionamiento de agregar valor al trabajo
- Figura 089** Proceso para reconocer la conexión
- Figura 090** Proceso para agregar valor
- Figura 091** Proceso para comprobar
- Figura 092** Proceso para perfeccionar

CAPÍTULO III - LIDERAZGO

- Figura 093** El líder se inventa a sí mismo, porque cada persona es única.
- Figura 094** Comparte sabiduría y experiencia
- Figura 095** Aumentando el autoestima
- Figura 096** La influencia del liderazgo
- Figura 097** La intuición del líder
- Figura 098** Competencias mínimas que posee un líder de equipo
- Figura 099** Fundamentos de liderazgo
- Figura 100** La sinergia del equipo basado al éxito del liderazgo
- Figura 101** Tipos de liderazgo
- Figura 102** El Líder de Gestión Humana
- Figura 103** Formando equipos
- Figura 104** Liderazgo Situacional según Hersey y Blanchard
- Figura 105** El líder se proyecta hacia objetivos certeros
- Figura 106** ¿Qué tipo de líder eres?
- Figura 107** El liderazgo es una competencia vital
- Figura 108** Las 5 etapas del desarrollo del equipo según Bruce Tuckman
- Figura 109** Etapa 1: La conformación del equipo
- Figura 110** Etapa 2: Zona de tormenta o conflicto

- Figura 111** Etapa 3: Normalización del equipo
- Figura 112** Etapa 4: Resultados y buen desempeño del equipo
- Figura 113** Etapa 5: Desarticulación del equipo
- Figura 114** Autoliderazgo viéndome a mí mismo
- Figura 115** Grupo de trabajo
- Figura 116** Conformación de grupos
- Figura 117** Gestionando un equipo de alto desempeño
- Figura 118** La sinergia de un equipo
- Figura 119** Gestión de cambio organizacional
- Figura 120** El líder es el encargado de hacer el cambio
- Figura 121** Fases de cambio organizacional
- Figura 122** Habilidad inteligente de ejercer el liderazgo
- Figura 123** El Clima organizacional como influencia de gestión en su entorno
- Figura 124** La Cultura organizacional como influencia de actitudes y valores
- Figura 125** Estrategias para fomentar la cultura organizacional
- Figura 126** El Autoliderazgo se distingue del resto
- Figura 127** Estilos de liderazgo
- Figura 128** El liderazgo transformacional
- Figura 129** Es el responsable de liderarlos e influir en ellos
- Figura 130** Ejemplo Orientación Práctica Liderazgo (Ronda 1)
- Figura 131** Ejemplo Orientación Práctica Liderazgo (Ronda 2)

CAPÍTULO IV - NEGOCIACIÓN Y CONFLICTO

- Figura 132** Los conflictos como consecuencia para obtener poder
- Figura 133** Los conflictos generan diferencias en entornos organizativos
- Figura 134** El estrés puede causar severas alteraciones físicas y mentales
- Figura 135** Según Knap: Es un riesgo que afecta los negocios y el trabajo
- Figura 136** El tiempo que dure el estrés será perjudicial para el individuo
- Figura 137** El Método Harvard de negociación
- Figura 138** Etapas de negociación

Figura 139 Conclusión de toda negociación: El contrato

Figura 140 Infografía de las etapas de negociación

Figura 141 Consejos para establecer una adecuada conducta laboral

Figura 142 Los 6 paradigmas propuestas por Stephen Covey

Figura 143 Hay que estar preparado para mediar conflictos laborales

Figura 144 Está claro mantener un carácter neutro ante los conflictos

Figura 145 La indagación entre los entrevistados para conciliar conflictos

Figura 146 La negociación como punto final de resolver conflictos



HABILIDADES GERENCIALES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Esta obra presenta herramientas consideradas imprescindibles para el gerente moderno que requiere desarrollar nuevas habilidades como la resolución de conflictos, el liderazgo, el manejo de equipos, entre otras. Esto lo preparará para abordar situaciones desde las más simples hasta las más conflictivas o difíciles, y paralelamente extraer de ellas aprendizajes y crecimiento organizacional que impulsen su desarrollo cada vez más creciente y exigente.

Con el objetivo de alcanzar una metodología que combina la teoría con la práctica de las habilidades necesarias fácil de entender, se propone esta obra con una lectura didáctica. Cada capítulo brinda ejemplos prácticos de aplicación de la teoría para asegurar una mejor comprensión de las distintas habilidades gerenciales, las cuales se desarrollarán a lo largo de los distintos capítulos para la obtención de las destrezas requeridas en cada situación particular.

En este contexto, las técnicas y herramientas aportadas en la obra **"Habilidades Gerenciales para el Desarrollo Organizacional"** apuesten por el desarrollo y la innovación optimizando sus resultados. Esta innovación en el manejo de las empresas sentará las bases del crecimiento continuo interno, tanto en el liderazgo como en los equipos, que se vea reflejado en un impulso renovado en los resultados organizacionales hacia el mercado.

Actualmente, los conocimientos tradicionales ya no son suficientes para gerenciar organizaciones y dirigir personas. Pretender dirigir una organización con los criterios antiguos sería condenar a las organizaciones a modelos rígidos, lentos y poco efectivos para el dinamismo que vive el mercado en estos tiempos modernos.

"En los negocios, la competencia te dará un mordisco si te mantienes corriendo; si te detienes te tragarán"
(William Knudsen, Jr., Ford Motor Company)

ISBN: 978-612-00-6341-5

